



STEPHAN SCHIFFMAN

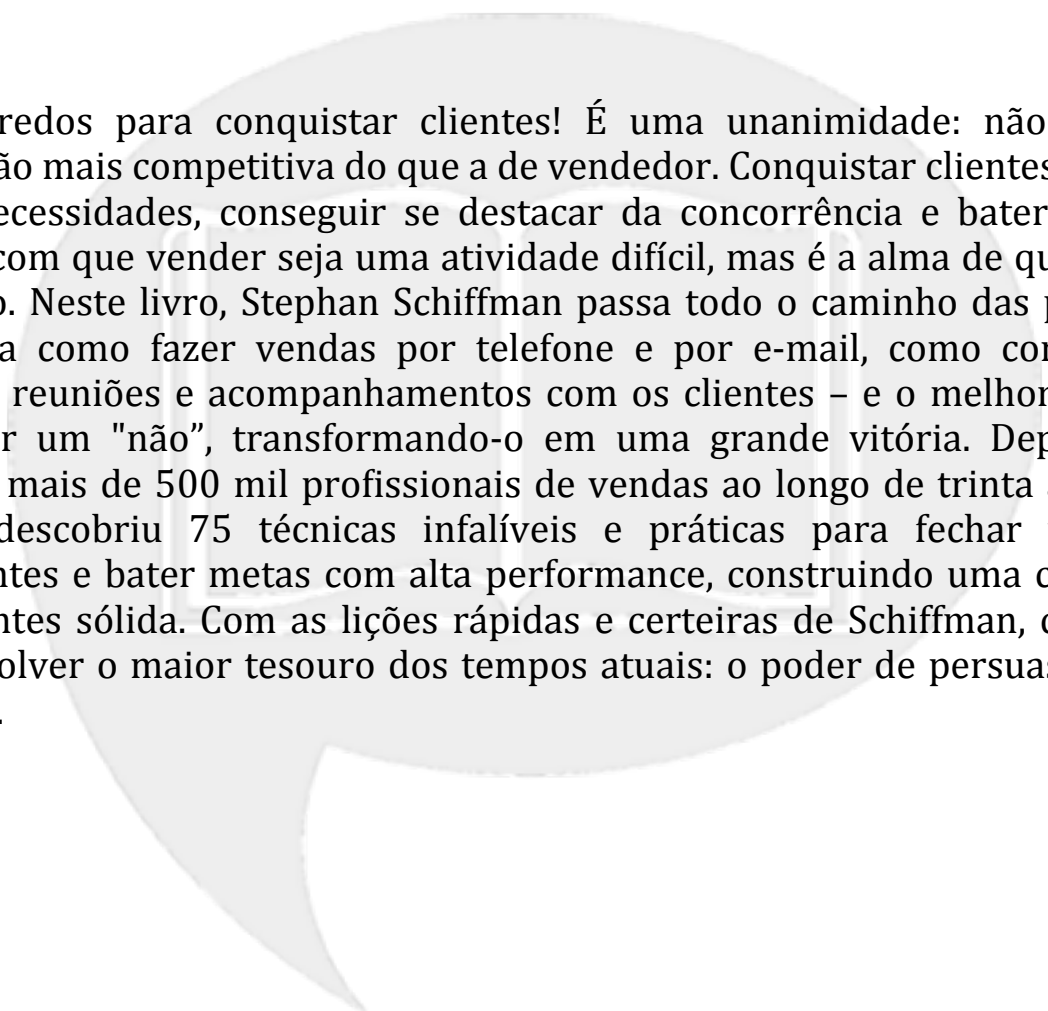
A BÍBLIA
DO VENDEADOR

AS LEIS ESSENCIAIS DO SUCESSO EM VENDAS

O LIVRO QUE
TODO VENDEADOR
PRECISA LER!

Gente
editora





Os segredos para conquistar clientes! É uma unanimidade: não existe profissão mais competitiva do que a de vendedor. Conquistar clientes, saber suas necessidades, conseguir se destacar da concorrência e bater metas fazem com que vender seja uma atividade difícil, mas é a alma de qualquer negócio. Neste livro, Stephan Schiffman passa todo o caminho das pedras. Entenda como fazer vendas por telefone e por e-mail, como conseguir marcar reuniões e acompanhamentos com os clientes – e o melhor, como reverter um "não", transformando-o em uma grande vitória. Depois de treinar mais de 500 mil profissionais de vendas ao longo de trinta anos, o autor descobriu 75 técnicas infalíveis e práticas para fechar vendas frequentes e bater metas com alta performance, construindo uma carteira de clientes sólida. Com as lições rápidas e certeiras de Schiffman, consiga desenvolver o maior tesouro dos tempos atuais: o poder de persuasão em vendas.

INTRODUÇÃO

Seu maior concorrente é o *status quo*.

Neste livro apresento aos profissionais de vendas minhas melhores dicas, aprimoradas e refinadas ao longo de anos de prática. Em vários aspectos, este é o melhor produto alcançado em mais de três décadas de trabalho na área. É o resultado do treinamento de mais de meio milhão de vendedores, da busca determinada por milhares de pedidos de compra e da realização de centenas de milhares de telefonemas.

Mesmo assim, ao longo de todo este livro não poderei lhes dizer nada – *absolutamente nada* – que seja mais importante que o seguinte alerta: seu maior concorrente é o *status quo*. É isso o que você terá de enfrentar e vencer.

Digo isso por causa de dois aspectos que devem ser considerados. O primeiro – que, aliás, tenho “martelado” na cabeça dos profissionais de vendas há muito tempo –, é bem simples: o cliente com quem você conversa durante uma reunião de vendas ou em um telefonema *está satisfeito com o que tem*. Não há uma necessidade específica. Se houvesse, ou seja, se ele não estivesse feliz com o que possui ele mesmo já teria ligado para você.

Os vendedores são sempre treinados para buscarem problemas ou até mesmo para criá-los. Isso é bobagem. Para a maioria das pessoas, quando um cliente tem um problema, ele mesmo busca a solução.

Sendo assim, em vez dessa abordagem centrada nos problemas, observe a situação pela seguinte ótica: você deve lutar contra a maneira com que o cliente se acostumou a fazer as coisas; contra qualquer serviço que ele já esteja usando; e contra qualquer produto que já esteja comprando. Sob o ponto de vista dele, o *status quo* parece estar funcionando; seu trabalho, portanto, é ajudá-lo a entender que não está.

Você deve alterar a perspectiva dele sobre o que ele estiver fazendo agora (mesmo que pareça nada) para o que quer que você queira que ele faça. Você tem de mudar o cliente.

Ao longo deste livro, falarei bastante sobre o *status quo* e mostrarei como superá-lo. É fundamental criarmos uma forma de contato eficaz e um discurso de vendas eficiente.

Hoje em dia, ao realizar palestras para grupos de profissionais de vendas, costumo falar bastante sobre foco e inovação – palavras-chave da área. Em resumo, inovação é o que separa você dos demais vendedores. É o que faz a diferença entre o bom e o ótimo. Atualmente, cerca de 90% dos vendedores comercializa produtos já “comoditizados”! Diante disso, o que o levará a conseguir vender é o seu grau de criatividade. Se você parecer igual aos outros vendedores que estão tentando fechar negócios com produtos essencialmente iguais, então, não chegará a lugar nenhum.

Para estimular a criatividade, você precisa possuir informações sobre cada um de seus clientes: o que ele faz, como faz, quando faz, com quem faz e, talvez o mais importante, por que o faz de determinada maneira. Assim que compreender todo o funcionamento do processo, você encontrará formas de mostrar a ele como poderá ajudá-lo a fazer melhor.

As pessoas optam por comprar o seu produto por acreditarem que o que você está vendendo é melhor do que aquilo que elas têm usado até agora. Seu desafio é justamente atestar essa realidade. Mas como você poderá consegui-lo se não entender o que elas fazem com o produto ou serviço utilizado hoje? A resposta é simples: você não pode. É justamente esse o valor do *insight*.

Enquanto lê os capítulos desta obra, mantenha em mente as seguintes palavras: informação, criatividade, inovação e diferenciação.

Porém, conforme já mencionado, existe ainda um segundo aspecto em que o *status quo* é seu principal concorrente.

O horizonte dos negócios está mudando e esse processo é contínuo. Vimos indicadores dramáticos dessa realidade quando a economia dos Estados Unidos quebrou em 2008 (levando consigo a economia global). O

mercado de ações despencou, sendo que em alguns dias a queda registrada foi de 800 a 1.000 pontos. O preço dos imóveis também desabou quando a bolha imobiliária explodiu. O desemprego, por sua vez, superou os 10% e a estrutura financeira do país balançou, chegando à beira do abismo.

Felizmente, o mundo vem se recuperando e as coisas estão melhorando... vagarosamente. Todavia, embora esse tenha sido o sinal mais dramático de que o cenário está mudando, os indicadores fundamentais dessa transformação já estavam visíveis há muito tempo, para todos que estivessem dispostos a lê-los. No início da década de 1980, com a expansão da indústria de computadores, nós entramos em uma era em que a troca de informações e a comunicação cresceram de maneira exponencial. Quando eu era jovem, havia computadores na Universidade de Yale e no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) que ocupavam prédios inteiros. Entretanto, aquelas máquinas juntas eram ainda um pouco menos poderosas que o *laptop* em que escrevo estas palavras.

As mudanças na troca de informações levaram, quase inexoravelmente, ao desenvolvimento da World Wide Web (WWW) e da própria internet. Graças ao *e-mail*, agora temos comunicação instantânea até mesmo com os pontos mais remotos do globo. De modo geral, documentos incluindo texto e imagem podem ser enviados na velocidade da luz. A informação e a desinformação proliferaram. De repente, nós nos vimos nadando em uma verdadeira sopa alfabética de acrônimos esquisitos: VoIP, ICANN, TCP/IP,¹ e assim por diante.

Aos poucos, até os mais conservadores em termos tecnológicos (entre os quais me incluo) tiveram de admitir que nosso velho modo de fazer negócios havia desaparecido. Com isso, aconteceu mais uma descoberta: para ser bem-sucedido no século XXI, o profissional de vendas tem de se engajar em um processo de reinvenção contínua. Não basta dizer: “Está bem, agora eu uso o *e-mail* em vez de enviar cartas ou mantenho meus arquivos no computador em vez de ter um fichário”. Nós temos de questionar constantemente, e de maneira completa, nossa maneira de vender.

Fazer menos do que isso é correr o risco de ficar para trás. A velocidade da tecnologia e sua influência sobre o cenário estão causando mudanças cada vez mais rápidas. Isso significa que não adianta mudar uma vez; você tem de mudar continuamente. Você precisa repensar e reinventar seus processos.

Reinventar significa examinar tudo o que fazemos, assim como de que modo, quando e por que o fazemos. De alguma maneira, trata-se de um processo paralelo àquele que descrevi anteriormente sobre buscar informações sobre os clientes – a diferença é que, dessa vez, você estará compreendendo melhor a você mesmo. As metas que você traçava há cinco, dez ou quinze anos pareciam ótimas para aquele momento, mas como lhe parecem hoje? Será que o novo cenário comercial tornou-as desatualizadas ou obsoletas? Estaria você vivendo no século passado, tentando se utilizar de técnicas ultrapassadas? Lembre-se: o tempo não para, portanto, você também não pode parar.

Isso significa que eu esteja defendendo a ideia de que todas as técnicas desenvolvidas por mim ao longo dos anos devem ser jogadas fora? Aquelas que eu mesmo ensinei a dezenas de milhares de vendedores? Claro que não. Este livro é o testemunho da natureza atemporal de muitos dos meus princípios de vendas:

- você precisa fazer perguntas;
- você deve deixar o cliente falar;
- o objetivo do contato é marcar uma reunião;
- você deve manter o registro de seus números;
- uma objeção é uma oportunidade;
- você deve reconhecer o tipo de personalidade da pessoa com quem estiver lidando.

Tudo isso continua sendo verdade. O que mudou foi o contexto em que aplicamos essas técnicas. As chaves para se vender bem nos dias de hoje são: informação e inovação. Você pode estar querendo experimentar coisas diferentes. Caso algumas não funcionem, ótimo! Quem se importa? Você

tentou, e isso é o mais importante. Como alguém disse certa vez, o sucesso depende de sua capacidade de errar logo, e várias vezes.

Atualmente, muitos profissionais de vendas negociam como se estivessem nas décadas de 1950 ou 1960. Ao ouvi-los, eu, às vezes, me sinto dentro da série de televisão *Mad Men*.² É como entrar em um túnel do tempo.

Esses vendedores também vão fechar pedidos. Afinal, um bom grau de persistência e determinação também gera resultados, não importa que a técnica seja ruim. A questão é que profissionais que resistem a mudanças estão desperdiçando sua capacidade. De fato, eles estão frustrando não apenas a si mesmos, mas a empresa em que trabalham e também os clientes, simplesmente por se recusarem a perceber que o mundo está diferente.

Os clientes de hoje em dia são mais espertos e sábios que antes. Por meio da internet, eles têm acesso a uma ampla gama de informações. Porém, nem todos esses dados são positivos, e parte do seu trabalho como vendedor é justamente ajudar essas pessoas a triar todo o *nonsense* encontrado e a entender não somente a natureza de seus problemas, mas também o que poderá ser feito para solucioná-los. Sempre digo que, em síntese, vender é ajudar o cliente. E isso se aplica ainda mais nos dias de hoje.

Neste livro, você encontrará as técnicas que irão ajudá-lo a atingir seus objetivos. Elas são a base da verdadeira e bem-sucedida arte de vender. Em essência, elas não mudaram em mais de trinta anos, pelo menos não para mim.

Contudo, não esqueça: o fato de as técnicas não terem mudado não significa que você irá usá-las do mesmo modo que antes. Pare e olhe ao seu redor. Faça um balanço do tipo de pergunta que os clientes estão se fazendo; pense em como você está se comunicando com eles e no modo como eles estão se comunicando entre si. Descubra novas informações sobre as necessidades e os problemas que os afetam. Em suma, faça-lhes as perguntas certas e, então, prepare-se para vender!

1 Sigla para Voice Over Internet Protocol, protocolo de transferência de voz em forma digital na internet, sem o uso de linhas telefônicas comuns; sigla para Internet Corporation for Assigned Names and Numbers. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos, multilateral, responsável por organizar concessões de domínios e endereços IP no mundo; sigla para protocolo de controle da conexão na internet. Trata-se de um pacote de protocolos que organizam a conexão entre os computadores e a internet. (N.E.)

2 Série dramática norte-americana envolvendo uma agência de publicidade fictícia nos anos 1960, exibida no Brasil pela TV a cabo. (N.E.)

PARTE 1

Minha filosofia de vendas

Minha filosofia de vendas é realmente muito simples e envolve apenas alguns pontos básicos:

- **Como vendedor, seu trabalho é ajudar o cliente a fazer o melhor negócio.**
- **A única forma de consegui-lo é descobrindo como o cliente age agora e por que o faz de tal maneira.**
- **Isso quer dizer que você deve fazer perguntas ao cliente.**
- **E ouvir suas respostas.**

Existem muitos outros fatores intrínsecos a uma boa venda, mas, a menos que comece por esses mais básicos, logo verá que está apenas colecionando rejeições. Em contrapartida, assim que colocar o cliente em primeiro plano e começar a ouvi-lo, perceberá que ele próprio fará grande parte de seu trabalho. Lembre-se: eles são especialistas no próprio negócio e sabem quais são seus principais desafios. O que não sabem ainda é como você será capaz de ajudá-los. Essa parte é com você.

Técnica de Venda nº1

Saiba o que quer antes de entrar na sala de reuniões

Há pouco tempo recebi um pedido de ajuda. A pessoa me escreveu, dizendo: “Meu gerente diz que gasto muito tempo pesquisando a empresa, mas invisto pouca energia em entender qual será o próximo passo no relacionamento comercial. Eu não deveria saber algo sobre o cliente antes de marcar uma reunião?”

Fiquei um pouco dividido aqui, pois não gosto de me intrometer entre um vendedor e seu gerente. No entanto, minha resposta foi a seguinte: Não pesquise demais, apenas invista algum tempo para obter fatos relevantes. Saiba o básico sobre a empresa. No atual ambiente de vendas, não há desculpa para quem “não tem noção” sobre os produtos e serviços de uma companhia. Tire uns minutos para pesquisar no site corporativo. Pergunte a si mesmo: quem são os clientes dessa empresa? Qual de nossas histórias de sucesso seria mais relevante para essa companhia?

Assim que encontrar as respostas para essas perguntas, saia do “modo pesquisa” e comece a se preparar especificamente para essa reunião. Isso é tão importante quanto definir o Próximo Passo que planeja apresentar ao cliente no final da reunião.

Aliás, qual é o Próximo Passo que você deseja atingir a partir desse encontro? Ou, de maneira mais específica, o que você pretende propor ao concluí-lo: 1) outro encontro para rever a proposta preliminar? 2) outra reunião para conhecer o presidente da empresa? 3) uma teleconferência com data e hora marcadas para rever detalhes técnicos? 4) um compromisso formal de trabalho conjunto?

Lembre-se: o Próximo Passo deverá ser útil, lógico e fácil de convencer o cliente. Também deverá estar relacionado a data e hora específicas. Esse ponto deverá ser discutido *diretamente* antes do encerramento da reunião. Enfim, tenha a certeza de definir um Próximo Passo principal – além de outro secundário, caso o primeiro não funcione.

Técnica de Venda nº2

Prepare suas perguntas com antecedência

Veja algumas perguntas que deverão ser listadas antes do primeiro contato direto, quando ainda estiver reunindo informações sobre o cliente – uma fase crucial para o sucesso.

- “Como funciona seu negócio?”
- “O que você teria feito (em tal e tal área) se eu não tivesse contatado você?” (Ou: “O que fez com que você decidisse nos ouvir?”)
- “O que você está tentando conseguir nos próximos trinta dias?”
- “Sou bem curioso, o que exatamente vocês fazem nessa empresa?”
- “Como a sua empresa vende seus produtos/serviços?”
- “Quantas pessoas trabalham aqui? Elas se reportam a você?”
- “Quantas pessoas trabalham com você em outros locais?”
- “Como você mantém a vantagem competitiva em um setor como esse?”
- “Qual é a estrutura organizacional da empresa? Quantos escritórios e fábricas vocês têm?”
- “Como vocês estão fazendo agora para expandir o negócio?”
- “Como fazem para conquistar novos clientes?”
- “Como fazem para se manter próximos dos clientes existentes?”
- “Como prestam melhores serviços aos clientes?”
- “Como acompanham o resultado diário das filiais?”
- “O que fazem para facilitar a resposta dos clientes às informações enviadas?”
- “O que fez você eleger o tópico X como prioridade nesse momento?”
- “Que tipo de novo cliente estão tentando atrair?”
- “Quem você considera seu principal concorrente? Por quê?”

- “Como você se diferencia das empresas X, Y e Z em um setor como o seu?”
- “O seu setor está mudando? De que modo?”
- “Como foram os resultados do último trimestre/ano para você?”
- “Por que você decidiu trabalhar com a empresa ABC?”

Quaisquer que sejam as perguntas que você costume fazer, reveja-as sempre *com antecedência*. Temos a tendência de nos proteger atrás daquilo que consideramos mais familiar, portanto, antes de entrar na sala de reuniões, esteja certo de que o que é mais familiar *para você* seja exatamente as quatro ou cinco perguntas (no mínimo) que de fato gostaria de fazer àquele cliente potencial.

Saiba de antemão as primeiras perguntas que planeja fazer durante a reunião – e pratique-as. Isso é particularmente importante porque, nessa reunião inicial, você estará em um ambiente estranho diante de uma pessoa desconhecida. Sendo assim, é natural que haja ansiedade e, em situações estressantes, tendemos a buscar aquilo que nos parece mais familiar.

Técnica de Venda nº3

Utilize seis grupos de perguntas

Analisemos na sequência seis grupos de perguntas que formam a base de um contato inicial de vendas:

1. O que você faz (o cliente potencial)?
2. Como você o faz?
3. Quando e onde você o faz?
4. Por que você o faz dessa maneira específica?
5. Com quem você está trabalhando atualmente?
6. Poderei ajudá-lo (o cliente potencial) a obter melhores resultados? Como? (Lembre-se: essa pergunta somente deverá ser feita após a obtenção das respostas para todas as perguntas anteriores.)

Cada um desses seis grupos tem um objetivo específico e invariável, independentemente do modo como você formule a pergunta.

1. O que você faz?

Mesmo que você acredite estar bem familiarizado com o negócio e o setor de atuação do cliente potencial, no início do seu relacionamento você ainda desconhece os desafios, as oportunidades, as crises e os compromissos mais específicos que ele enfrenta diariamente. Você também ainda não sabe nada sobre a história da organização, tampouco sobre o perfil típico de seu público-alvo ou o grau de sucesso ou fracasso da empresa em contatar e satisfazer os próprios clientes. Outro aspecto que você desconhece é a trajetória de carreira da pessoa com quem está dialogando, ou seja, qual sua posição de influência na empresa e como sua função se relaciona – de maneira formal e informal – com as metas pessoais e profissionais que estabeleceu (objetivos que todos nós tentamos atingir, em diferentes graus).

2. Como você faz isso?

As perguntas que compõem esse segundo grupo determinam os meios utilizados pela organização para alcançar os objetivos essenciais de seu negócio. Também lançam luz sobre as táticas individuais que o cliente usa para atingir suas metas pessoais, dentro do contexto de seu negócio ou de sua carreira. Mesmo que você acredite que ele esteja utilizando um sistema ou serviço semelhante a outros já usados por seus clientes – e ainda que saiba que está comprando determinado produto para atingir um objetivo específico –, você ainda não está familiarizado com as aplicações e os usos que ele já implementou ou até mesmo rejeitou. Você desconhece as tentativas anteriores da empresa para encontrar meios efetivos de atingir seus objetivos mais importantes. Você também não está ciente das comparações que estão sendo realizadas ou consideradas, tampouco conhece os sucessos e os fracassos já experimentados no que se refere ao sistema ou ao produto. Do mesmo modo, você ainda não sabe que tipos de métodos seu novo contato emprega (ou rejeita) em sua busca por sucesso ou satisfação no trabalho.

3. Quando e onde faz isso?

Esse terceiro conjunto de questões está focado no cronograma e na localização física das operações principais da organização. O negócio é fortemente afetado por um padrão de sazonalidade ou opera o ano inteiro, essencialmente no mesmo ritmo? Há algum elemento em particular sendo introduzido no negócio ou a operação da empresa já está estagnada há algum tempo? A empresa opera em uma única localidade ou conta com diversas filiais e instalações-satélite? A organização é altamente centralizada, com todas as iniciativas derivando ou sendo submetidas à aprovação da administração geral? A companhia é uma unidade autônoma de uma operação maior? Lembre-se: mesmo que a estrutura, os padrões do negócio e o perfil do setor da empresa-alvo sugiram fortemente que ela se assemelhe a outros clientes que você já possui, e conhece bem, será preciso determinar o que é específico e exclusivo a ela.

4. Por que você faz isso dessa maneira?

O foco das perguntas desse quarto grupo é definir as prioridades e o processo de tomada de decisão na organização-alvo – seja na empresa como um todo ou nos setores individuais. Mesmo que acredite que o processo de tomada de decisão seja basicamente igual ao de outros clientes, no início de seu relacionamento você ainda não tem certeza de como a pessoa com quem está lidando – ou a empresa que ela representa – toma decisões. Ainda desconhece as linhas formais e informais de autoridade da companhia, sua cultura organizacional e/ou o grau com que ela estimula soluções e/ou decisões individuais ou grupais em suas negociações. Além disso, você também não sabe qual é a predisposição individual de seu contato no que diz respeito à própria tomada de decisões e/ou aprovação de compras – nem mesmo se aquela pessoa específica está autorizada a aprová-las.

5.Com quem você trabalha atualmente?

Esse quinto conjunto de questões irá ajudá-lo a determinar se outro fornecedor está trabalhando atualmente com sua empresa-alvo e, em caso positivo, quem é. Mesmo que você tenha feito pesquisas profundas, ou adquirido/usado produtos/serviços dessa organização e, portanto, já conte com informações confiáveis sobre quem é o atual fornecedor de seu cliente potencial, você deve ser objetivo em relação a esse assunto e perguntar diretamente ao cliente potencial.

6.Como poderemos ajudá-lo a obter melhores resultados?

Alerta! Essa é uma categoria avançada de perguntas. Não arrisque lançar mão desse sexto grupo de questões antes de já ter obtido bastante informação com as perguntas dos grupos anteriores. As questões do grupo seis servem para levantar os dados da empresa ou do próprio contato, informações essas que serão necessárias para que você desenvolva uma proposta formal ou termine de formatá-la. Sim, você leu certo: na melhor das hipóteses, você não redigirá ou ditará uma proposta delineando o que você é capaz de fazer para ajudar esse cliente potencial. Seu objetivo aqui é fazer com que a empresa-alvo seja sua melhor fonte de informações, de modo que você esteja devidamente preparado na hora de “fazer sua oferta

de venda”. A razão é simples: adicionar informações específicas e fidedignas ao conteúdo de sua proposta – sempre obtidas por meio das perguntas do grupo 6 – irá não apenas agradar seu cliente potencial, mas também aumentar substancialmente as possibilidades de o produto (ou serviço) por você ofertado atender exatamente às necessidades mais específicas da empresa-alvo. Pela mesma razão, você usará o sexto grupo de perguntas para descobrir a melhor maneira de construir uma aliança pessoal de longo prazo, ajudando seu contato a alcançar as próprias metas e seus próprios objetivos de carreira.

Técnica de Venda nº4

Seja pontual

Recentemente um vendedor teve a oportunidade de me acompanhar em um contato de vendas, mas não entendeu o motivo pelo qual eu estava aborrecido quando ele chegou. O fato é que o indivíduo estava quinze minutos atrasado para o compromisso. Pense um pouco. Você já foi a um médico ou dentista que lhe fez esperar 25 minutos para ser atendido – isso depois de você ter se apressado ao máximo para chegar ao consultório dele na hora agendada; de ter optado por pegar um táxi ou dirigido em alta velocidade para não chegar tarde à consulta das 16 horas – apenas para passar 25 minutos esperando na antessala? É bem desagradável, não é? Por que diabos então deveríamos submeter nosso cliente potencial a esse tipo de experiência?

Um profissional de vendas precisa ser absolutamente pontual. Ele deve respeitar o próprio tempo assim como o da pessoa com quem vai se reunir. Quando um cliente potencial reserva tempo na agenda para você, é preciso mover montanhas para fazer a reunião acontecer na hora marcada – e isso geralmente significa planejar o trajeto de modo que você chegue ao escritório cinco ou dez minutos antes do horário agendado.

Trate o próprio tempo e o tempo do seu cliente potencial com respeito. Faça isso adotando as seguintes estratégias:

- Agende reuniões com horário fixo (“Sim, eu o verei na próxima terça-feira às 10 horas da manhã”) próximas a encontros mais flexíveis marcados para a mesma região (“Acho que podemos nos encontrar por volta das 13 horas, mas você terá de me ligar pela manhã para confirmar). Desse modo, se esse segundo encontro não acontecer, pelo menos você terá certeza de que não irá perder a viagem.
- Use suas horas vagas para redigir cartas de agradecimento – não o faça durante o expediente de trabalho.

- Nasquelas raras ocasiões em que você não puder comparecer a uma reunião por causa de uma emergência, telefone antes e explique o problema – ou tente conseguir um gerente ou um colega para ir à reunião em seu lugar.
- Dê-se de presente uma agenda – seja em papel ou eletrônica –, e aprenda a utilizá-la todos os dias.
- Nunca sobrecarregue sua agenda. Caso não possa marcar uma reunião em determinado dia e horário, diga logo e tente agendá-la para uma data em que não esteja tão atribulado.
- Lembre-se de quem está no comando. Se o seu cliente potencial precisar de mais alguns minutos para resolver um problema interno antes de recebê-lo, não resmungue na sala de espera.

Técnica de Venda nº5

Descubra o que mudou

Certo dia um vendedor sentou-se diante de mim e disse: “Meu trabalho sempre envolve prestação de serviços. Que tipo de pergunta eu poderia fazer para melhorar meu relacionamento com os clientes da empresa?”

Eu então lhe contei a seguinte história. Há alguns meses, entrei em uma loja de roupas masculinas com um objetivo bem simples: comprar um par de suspensórios. Isso era *tudo* o que eu queria comprar. Então, eu vi um cavalheiro de pé, atrás do balcão, e imediatamente fui até ele, dizendo: “Vim aqui comprar suspensórios.” Ele se virou para mim com os olhos vazios e apontou com o dedo, dizendo em tom militar: “Estão ali”.

Diante daquilo, marchei na direção apontada, escolhi um único par de suspensórios, paguei pelo produto e saí da loja. Esse foi o fim de nossa conversa.

Uma semana depois, entrei em uma loja de eletrônicos. Mais uma vez, meu objetivo era simples: comprar um radiorrelógio básico. Era *tudo* o que eu queria comprar. Circulei dentro da loja. Andei até o balcão e olhei para uma mulher perto da caixa registradora.

“Olá, tudo bem?”, disse a mulher, sorrindo.

“Olá”, respondi. “Você pode me dizer onde encontro um radiorrelógio barato?” Por favor, tenha em mente que isso era *tudo* que eu realmente queria comprar. Todavia, naquele ponto da conversa algo surpreendente ocorreu. A mulher atrás do balcão disse: “Claro. Mas, só por curiosidade, o que o trouxe à nossa loja hoje?”

Que ótima pergunta! Na verdade, ela estava interessada em saber o que havia *mudado* recentemente em minha vida. Obviamente, *algo* havia mudado para que eu decidisse entrar na loja dela naquele dia. Ela não sabia com precisão o que era, mas queria descobrir, então fez a pergunta.

Eu respondi explicando que acabara de me mudar para um apartamento perto dali e como o imóvel ainda estava “vazio”, não tive como

acordar na hora certa naquela manhã.

Ela sorriu e me mostrou onde estavam os radiorrelógios, e eu logo escolhi um modelo. Foi então que ela me perguntou se eu não gostaria de ver um aparelho de televisão. Bem, com certeza aquilo fazia sentido, considerando que eu estava praticamente acampado em um apartamento vazio; era provável que eu ficasse por ali algum tempo, o que significava que eu estava no mercado pronto para me tornar o comprador de uma TV. E eu já havia chegado a uma loja de eletrônicos. Por que então não dar pelo menos uma olhada em um ou dois modelos de TV? “Claro”, eu disse. “Por que você não me diz onde estão os televisores para que eu possa ver o que vocês têm a oferecer?” E assim vieram outras perguntas similares, envolvendo aparelhos de CD, forno micro-ondas, telefones sem fio etc.

Uma hora depois de ter entrado em uma loja de eletrônicos para comprar apenas um radiorrelógio barato, eu saí dali com 2 mil dólares em mercadorias debaixo do braço. Tudo porque uma pessoa teve a consciência de me perguntar o que havia acontecido em minha vida para que eu mudasse minha rotina e entrasse em sua loja.

Técnica de Venda nº6

Parta em contra-ataque

Há pouco tempo, estive em Dallas, no Texas, prestando serviços para uma empresa de alta tecnologia. Eu estava analisando as fichas que detalhavam o perfil das pessoas que foram contatadas pelos representantes comerciais da companhia, mas que, por alguma razão, não fecharam negócios. Em outras palavras, o que eu tinha em mãos eram as fichas das pessoas que não quiseram comprar. Conforme eu examinava página por página, via que a maioria tinha um espaço reservado para “Comentários” onde estava escrito simplesmente: “Não comprou”. Foi então que decidi investigar um pouco mais. Procurei alguns dos vendedores que haviam preenchido aquelas fichas e perguntei: “Veja aqui a ficha do senhor Fulano. Está anotado simplesmente que ele não comprou. Mas por que ele não comprou?” Descobri que, para a maioria dos funcionários não havia uma razão concreta. Tudo o que consegui ouvir como resposta foi: “Ele não estava interessado”. Então, perguntei aos representantes qual era o foco da empresa – qual era a rotina diária, como ela mantinha seus clientes satisfeitos e como despistava os concorrentes –, mas nenhum deles tinha a menor ideia!

Essas listas com milhares de “o seu produto não me interessa” são, na realidade, oportunidades promissoras de contra-ataque. Sei disso, porque contatei pessoalmente aquela lista específica de “nãos” e fechei negócio com 10% das pessoas incluídas naquele banco de dados!

Em parte, a razão para aqueles clientes terem sido mais receptivos comigo do que haviam sido com os representantes comerciais da própria empresa foi o fato de eu ter realizado um trabalho um pouco melhor que eles, fazendo perguntas do tipo: “Como você está lidando agora com tal e tal questão?” e “Fiquei apenas curioso, por que você não comprou de nós da última vez?” Todavia, essa não foi a única razão para eu ter conseguido vender para aquele grupo. A verdade é que rejeitar uma oferta uma vez não

significa rejeitá-la para sempre. O tempo passa. As pessoas mudam de emprego ou são promovidas. Enfim, os desafios competitivos mudam.

O fato é que você e eu somos capazes de aumentar o total de vendas entre 5% e 10% apenas fazendo novos contatos com antigos clientes potenciais. Quando ouvimos um “não” de um cliente potencial isso significa apenas que ele tenha decidido não comprar de nós nesse momento – isso não quer dizer que ele decidiu nunca mais comprar nada de ninguém. Por exemplo, caso uma empresa-alvo não sobreviva sem determinado componente eletrônico, eles com certeza o estão comprando de alguém. Se o tal produto for comercializado remotamente, é quase certo que seu cliente potencial o está adquirindo de *alguém* pela internet – mas não de você. Portanto, quando você ouve: “Não, não estamos interessados”, o que a pessoa de fato está lhe dizendo é: “Nós estamos satisfeitos com o que compramos *agora* e não temos necessidade de conversar com você *neste momento*”. Então, quem foi que disse que a situação não pode ter mudado quatro ou cinco semanas depois daquele seu telefonema inicial?

Sendo assim, depois de algum tempo do seu primeiro contato, ligue novamente para seu “velho” cliente potencial e descubra se a mesma pessoa com quem você falou da última vez ainda é a responsável pela compra do produto que sua empresa comercializa. Se for o mesmo contato, diga algo como: “Bem, sei que você não comprou de nós há seis meses, mas estou ligando novamente só para saber como vão as coisas na sua área de componentes eletrônicos. Vocês estão com novos projetos? Algum novo lançamento?” Caso o contato seja outro, você poderá reiniciar o processo de venda com essa nova pessoa.

Na área de vendas você deve ser criativo diante de oportunidades de contra-atacar. Já trabalhei com representantes que alcançavam ótimos resultados dizendo apenas: “Sabe, senhor Beltrano, estávamos em uma reunião interna de vendas e seu nome foi lembrado. Faz tempo que o senhor e eu não conversamos um pouco”. Ou, se tivessem de deixar um recado, eles simplesmente falavam o número do telefone e diziam: “Por favor, diga ao senhor Sicrano que pensei nele e gostaria de lhe falar”. Tente fazer isso. Talvez você se surpreenda ao ver como os clientes potenciais

reagem bem a um comentário simples como: “Eu estava pensando em você agora mesmo”.

Técnica de Venda nº7

Não foque nos pontos negativos

Depois de trabalhar com muitos vendedores, cheguei à conclusão de que, infelizmente, muitas pessoas desperdiçam toda a carreira criando ou reforçando obstáculos.

Todo mundo vê isso acontecer: as sessões de desabafo ao redor do bebedouro; as fofocas por trás das portas; os comentários sarcásticos ao final do expediente. Os motivos das reclamações são intermináveis e incluem desde a política do escritório e os defeitos percebidos no produto/serviço, até a concorrência dura e insuperável, os problemas pessoais incessantes e os programas de comissão injustos.

Por favor, não me leve a mal, mas todos têm problemas em seu dia a dia. Contudo, há pessoas que já sobem ao ringue praticamente derrotadas, enquanto outras consideram a batalha quase vencida antes mesmo de começarem a lutar. Um profissional de vendas bem-sucedido deve fazer parte da segunda categoria; uma perspectiva negativa constante torna difícil para seus colegas e supervisores trabalharem ao seu lado – e o mesmo se aplica aos clientes potenciais no que diz respeito a escolherem você para fechar um negócio.

É comum escutar vendedores reclamando: “Steve, você não faz ideia do quanto é esperado de nós aqui na empresa”. Porém, na maior parte do tempo, minha impressão é que isso não passa de uma encenação de mártires. Conheço milhares de gerentes de vendas cujas metas costumam ser claríssimas: obtenha ótimos resultados de sua equipe. Não necessariamente resultados milagrosos, mas que, no mínimo, ajudem a manter a cabeça fora d’água.

Quando você não está conseguindo vender, ficar reclamando sobre tudo que vê ao seu redor só irá piorar o problema. Além de desperdiçar um tempo valioso que poderia usar para conversar com clientes potenciais,

você acaba perdendo a perspectiva necessária para identificar e solucionar as dificuldades enfrentadas.

Muitas empresas já passaram pela experiência de contar com um vendedor de baixo desempenho em determinada região, sempre alegando que “ali o mercado está saturado”. Tire a pessoa daquela área e a substitua por outro representante e, de repente as vendas decolam com ou sem saturação – uma maravilha! A diferença? Em geral, o primeiro vendedor se concentra nas limitações, ao passo que o novo representante encara o trabalho sem preconceitos e consegue identificar novas oportunidades.

Trabalhar em vendas é difícil e ninguém está dizendo o contrário. Contudo, você deve ser capaz de isolar os problemas, lidar com eles e estar sempre disposto a fazer negócios. Mantenha-se positivo. Mantenha a energia. Você é o seu melhor ativo; concentrar-se nos pontos negativos só irá afastá-lo de seu melhor desempenho.

Técnica de Venda nº8

Mostre seu espírito competitivo

Pela minha ótica, se você é um vendedor, faz parte de um exército – e seu batalhão está em guerra. Felizmente, esse tipo de luta ostenta uma enorme vantagem em relação à verdadeira: ninguém morre. Esse fato, porém, não diminui em um único milímetro a importância de se contar com um espírito competitivo e com sede de vencer; tampouco reduz a sua necessidade e/ou a de sua empresa de se utilizar de estratégias e táticas consistentes no campo de batalha.

Muitos vendedores costumam pensar em si mesmos como se estivessem por conta própria. Na verdade, a empresa realizou grandes investimentos em você e será bem-sucedida ou fracassará no campo de batalha, em grande medida, com base no seu desempenho e no de seus colegas. Você divide com um grupo de pessoas uma meta comum: o sucesso da empresa. E o seu grau de sucesso é diretamente proporcional ao sucesso da companhia, assim como o seu grau de fracasso também é diretamente proporcional ao fracasso da organização.

Lembre-se: você não está sozinho. Está na linha de frente, lutando pelos clientes e essa batalha é crucial. Se você e sua empresa não levarem essa luta a sério, vão perder clientes para a concorrência e acabarão morrendo – ficando fora do negócio.

Sendo assim, é preciso que você se dedique completamente à vitória, conquistando e mantendo os clientes satisfeitos. Afinal, é quase certeza de que exista lá fora outro concorrente que precise tanto desses consumidores quanto você. E saiba que ele lutará bravamente contra sua empresa para diminuir seu sucesso como vendedor. E para evitar que isso aconteça você terá de agir de maneira agressiva.

Como você desenvolve seu espírito competitivo? Há muitas formas de conseguir isso.

Mantenha seus ouvidos bem abertos para descobrir mais sobre seus rivais. Você conversa com clientes todos os dias, então descubra o que seus concorrentes estão fazendo e, principalmente, o que eles estão dizendo sobre você.

Relate os problemas imediatamente aos seus superiores. Se souber de um cliente com problemas sérios com um produto/serviço, ao ponto de precisar de uma reavaliação, não guarde segredos. Relate ao “chefão” do setor para que alguma coisa possa ser feita de imediato.

Desenvolva sua mentalidade de equipe. Assim como seus colegas do setor de vendas, os demais – seja do departamento pessoal, do administrativo, da produção etc. – também estão trabalhando em prol do mesmo objetivo: o sucesso da empresa. Evite conflitos inúteis com os colegas. Compartilhe as informações importantes que ajudarão a companhia a seguir em frente.

Defina as metas e lute para conquistá-las. Considere o seu cronograma diário como um plano de batalha e, então, faça o maior esforço possível no sentido de atingir os objetivos estabelecidos.

Existem empresas que contam com ótimos canais de comunicação, metas claramente definidas e forte comprometimento com os resultados que serão alcançados nos anos seguintes – e seus profissionais de vendas estarão à frente no desfile da vitória.

Técnica de Venda nº9

Tenha orgulho de seu trabalho

Há alguns anos, durante uma sessão de perguntas e respostas, pedi aos participantes de um programa de treinamento que enumerassem as razões pelas quais sua empresa deveria ser considerada a número 1 em sua área de atuação.

Então fiquei parado de pé na frente do quadro, com o marcador na mão, esperando por uma resposta que simplesmente não veio. Alguns minutos depois, uma mão se ergueu. “Sim?”, perguntei. “Você sabe, Steve,” disse o homem (e estou repetindo aqui suas palavras exatas), “pode ser que sejamos a número 1 no desenvolvimento de componentes gráficos sofisticados, mas, quando se trata da produção mundial de componentes de nível médio, acho que, na verdade, estamos na quarta posição”.

“Não,” uma mulher corrigiu lá do fundo da sala. “Estamos na sexta posição em componentes de nível médio. Acabamos de receber o *ranking* do setor e estamos em sexto lugar.”

Outra pausa.

“Ok, é interessante saber disso”, eu disse. “Algo mais? O que torna a empresa realmente ótima? Alguém gostaria de colaborar?”

Um homem na primeira fileira limpou a garganta.

“Sim?”

“A nova cafeteria,” disse ele vagarosamente. “Com certeza ela é muito boa.”

Naquele momento, um colega dele fez um sinal, tentando falar algo.

“Sim? O que há na empresa que a mantém seguindo em frente?”

Ele olhou surpreso. “O quê?” perguntou. “Ah, não, eu só queria dizer uma coisa. Meu colega mencionou a cafeteria. Parece que há algum problema no encanamento; eu só queria avisar que essa semana a cafeteria não vai funcionar”.

Então o primeiro acrescentou: “Eu retiro o que havia dito”.

Acho que você entendeu meu ponto de vista. Quando pedi que listassem os aspectos positivos do ambiente de trabalho, eles expuseram queixas triviais ou simplesmente não conseguiram dizer nada.

Se você não consegue defender com obstinação o produto que faz ou a empresa onde o faz, por que se incomodar? Por que ir para lá toda manhã? Por que fazer algo que, claramente, não lhe dá nenhum prazer? Por que pedir que os outros comprem seu produto/serviço se nem você acredita nele?

Se você não sente orgulho de seu produto/serviço, tampouco da organização que está por trás dele; se insiste em se concentrar somente nos aspectos negativos, nos obstáculos e nas razões pelas quais você não consegue vender, é óbvio que você não será bem-sucedido em seus negócios.

Enumere os fatores que tornam seu produto/serviço superior aos concorrentes, e sinta-se confortável em discutir esses fatores com um viés otimista. Em resumo, ponha sua empresa para cima. Não faça isso apenas no escritório. Aproveite festas, encontros sociais e convenções – enfim, todas as oportunidades – para mencionar onde você trabalha e por que considera sua empresa excelente. (Aliás, falando nisso, essa atitude positiva não fortalecerá apenas o seu otimismo em relação ao negócio, mas também lhe abrirá um novo universo de clientes potenciais.)

Suponhamos que você tenha algum problema real no ambiente de trabalho, e que ele se baseie em algo legítimo, ou seja, em uma rejeição bem fundamentada. Digamos, por exemplo, que você tenha um problema moral em vender o que sua empresa produz ou até que um supervisor pratique algum tipo de assédio persistente, embora sutil (e, às vezes, nem tão sutil).

Isso significa que você não pode ser um entusiasta da empresa em que trabalha? Não. Isso só quer dizer que você deve ser entusiasta da empresa em que trabalha, porém, que deve ir trabalhar em outro lugar.

Portanto, sinta-se orgulhoso da organização onde trabalha e daquilo que faz para viver. Você verá que os resultados logo irão aparecer.

Técnica de Venda nº10

Mantenha-se atualizado

Conhecimento é poder.

Suponhamos que você chegue para fazer uma reunião com um cliente e esse contato profissional tenha perdido um braço desde a última vez que vocês se encontraram. Você notaria?

Com certeza algo tão óbvio assim não passaria despercebido. No entanto, existem sinais que, do ponto de vista da prospecção de negócios, são bem mais sutis – pistas que, embora visíveis a partir do momento em que se passa pela porta, muitos vendedores não enxergam.

Você saberia dizer o que anda acontecendo no empreendimento de seu cliente? Se uma grande demissão estivesse prestes a ocorrer, você ficaria sabendo? A empresa está apresentando bons resultados? Há uma fusão prevista para o futuro? Os principais profissionais da companhia estão satisfeitos com seu produto/serviço ou um enxugador de orçamentos poderia considerá-los descartáveis?

Há inúmeros vendedores que acreditam que vender é um processo estático, ou seja, que uma vez que a venda esteja “finalizada” sua responsabilidade termina. Contudo, como já destacado na Introdução, nos dias de hoje nada é estático nos negócios. A triste verdade é a seguinte: o cliente não existe com o único propósito de comprar seus produtos e serviços. Quando seu cliente vai bem, você vai bem; quando ele vai mal, você também vai mal. Qualquer que seja a situação, contar com informações precisas com a devida antecedência será crucial para o seu próprio desempenho.

Observar de perto um cliente potencial e esforçar-se para entender exatamente o que acontece na empresa dele (e porque) irá ajudar você a desenvolver uma perspectiva mais ampla sobre o setor em que opera. Nesse sentido, sentar-se frente a frente com seu cliente para uma reunião não é a única arma de que você dispõe. Existem inúmeras fontes de

informação disponíveis, como relatórios, revistas e jornais. Portanto, caso você tenha diversos clientes de um mesmo setor, vale a pena se manter bem atualizado sobre as notícias da área.

Em certa ocasião, uma vendedora que conheço estava tentando marcar um encontro com o representante de uma grande empresa para apresentar-lhe os serviços de entrega postal que representava. Ela não estava muito confiante em relação ao processo e, quando seu contato pediu-lhe que “enviasse mais informações por e-mail”, ela logo se convenceu de que a venda do serviço fracassara. Mesmo descrente, ela enviou as informações solicitadas prontamente. Depois de várias semanas sem resposta, ela decidiu riscar a empresa de sua lista de prospecção de clientes.

Para sua surpresa, seis meses mais tarde ela recebeu uma ligação daquela mesma companhia. Seu contato perguntou-lhe se ela poderia vir para uma reunião. Ela não somente podia, como foi e fechou um grande negócio. No final do encontro sua curiosidade a fez perguntar porque a empresa esperara tanto para responder seu e-mail, e a resposta foi simples: o principal concorrente da empresa lançara um novo serviço que precisava de entrega postal, e o novo cliente não queria ficar para trás.

Se a vendedora estivesse atualizada com as publicações específicas ou os comentários mais recentes do setor, poderia ter antecipado para o seu contato que a concorrência já estava usando um serviço de entrega postal e, assim, fechado sua venda meses antes.

Para quem seu cliente potencial está vendendo? Quem são os concorrentes do seu cliente potencial? Como eles vendem? Qual a principal diferença entre o seu cliente potencial e os concorrentes dele em termos de produto e preço? Qual é a fatia de mercado do seu cliente? Qual é a participação percebida pelo mercado? Como seu cliente potencial pretende lidar com os novos obstáculos e as novas oportunidades? Existem novos avanços tecnológicos no horizonte? Como todos esses fatores afetam a decisão desse cliente potencial de comprar, ou não, de você?

Evite pesquisas complexas, rebuscadas e desnecessárias, mas mantenha seus olhos e ouvidos abertos. Leia as publicações essenciais do setor, afinal, quanto mais souber, melhor irá desempenhar seu trabalho.

PARTE 2

Buscando novos clientes para expandir sua base

Como costumo dizer em todos os meus livros, especialmente no *Vendas por Telefone*, todo vendedor que não investir muito tempo em contatos telefônicos para amealhar novos clientes ficará *absolutamente* sozinho, e de maneira *incrivelmente* rápida. Expandir sua base de clientes potenciais não é algo que se faça como um bônus, mas a atividade fundamental que alicerça seu dia a dia de trabalho. É claro que você pode continuar vendendo mais e mais para o seu atual grupo de clientes, porém, no longo prazo, essa é a receita para encolher sua comissão. Você precisa buscar novas oportunidades para ampliar sua carteira de clientes – e ser bastante criativo em relação a isso.

Técnica de Venda nº11

Mantenha a prospecção como prioridade

Um dos maiores erros que cometemos é nos convencer de que não precisamos fazer prospecção de clientes regularmente. Vendedores medianos sentem profunda aversão a um princípio simples que os profissionais bem-sucedidos sempre adotam: fazer contatos de modo efetivo – todos os dias, independentemente do que aconteça.

Aprendi a importância da prospecção há alguns anos quando minha empresa ficou com a agenda sobrecarregada. Estávamos em agosto quando assumimos um contrato que simplesmente mobilizaria todo mundo da equipe, então paramos de prospectar por mais ou menos dois meses. Era inacreditável a quantidade de trabalho que tivemos com aquele contrato; cada supervisor, cada pessoa do time estava envolvida nas tarefas. Você sabe o resto da história, não é? É, você adivinhou: em outubro nossas vendas despencaram e somente voltaram a melhorar em dezembro. Porém, considerando que esse é um mês de festas, foi preciso aguardar até janeiro para rever a luz no fim do túnel. Foi então que prometi a mim mesmo que nunca mais voltaria a passar por isso.

A chave é continuar a prospectar regularmente. Fechar vendas é importante, mas não tão crucial quanto continuar a gerenciar a base de prospecção. E a chave para isso é reabastecer sua lista de clientes potenciais e continuar agendando novas reuniões.

Durante o telefonema de contato inicial, existem quatro etapas no processo de marcação de uma reunião prospectiva: a abertura, a entrevista, a apresentação e o agendamento. O problema é que a maioria dos vendedores gasta tempo demais se preocupando com o que vai dizer na abertura. Acham que se conseguirem um papo encantador logo de início, poderão esquecer as outras três etapas.

Com certeza, você deve começar com uma abertura atraente que pareça (e seja) inteligente e não soe falsa, tampouco irrealista. Uma boa artimanha

é começar apresentando um trabalho bem-sucedido que você tenha feito para outra empresa. Um contato inicial típico de um grande vendedor começará com algo do tipo: “Bom dia, senhor Fulano. Aqui quem fala é a Beltrana, da D.E.I. Sales Training. A razão para lhe telefonar hoje é que há alguns meses terminei um trabalho para a empresa XYZ. Desenvolvi um programa que aumentou em 42% a venda deles no último trimestre, em comparação ao mesmo período do ano passado. Eu gostaria de marcar uma reunião com o senhor, simplesmente para lhe contar mais sobre o sucesso desse projeto. Que tal na próxima terça-feira às 15 horas?”

Ao utilizar esse tipo de abordagem você cria uma base consistente para uma conversa sobre algo que já realizou para outra empresa – e que conhece bem –, não sobre o que você poderá oferecer a esse novo cliente potencial (a respeito de quem sabe pouco, ou quase nada).

O que acontece em seguida? O cliente potencial lhe dará uma resposta que não poderá pegá-lo de surpresa. As respostas vindas de uma afirmação como a que você acabou de observar, geralmente, terão alguma conexão com aquilo que o cliente potencial faz. Repetindo: não com o que *você* faz, mas com o que o *cliente potencial* faz: “Nós não usamos treinamento em vendas”; “Nós possuímos treinadores internos”; “Não contratamos treinadores com quem já não tenhamos trabalhado antes”; ou “Nós simplesmente não temos nenhum interesse”.

Um bom vendedor efetivamente conseguirá reverter esse tipo de resposta, dizendo algo como: “Bem, senhor Fulano, é exatamente isso o que muitos de nossos clientes dizem antes de ver como nossos programas de treinamento podem complementar aqueles que suas empresas já possuem. Há outros programas internos que vocês estejam realizando agora?” Em outras palavras, você utiliza a resposta dele para se concentrar no que a empresa-alvo está realizando no momento.

Depois de ouvir atentamente e anotar as informações recebidas, você deverá repetir o seu pedido de agendamento de uma reunião.

Faça prospecção todos os dias, ficando atento aos seus números. Quando for apropriado, estabeleça novas metas para si mesmo. Desenvolva

um conjunto de alvos de prospecção que faça sentido para o seu setor de vendas e para suas metas de receita. Depois, comprometa-se com o processo do ciclo de vendas, fazendo as ligações de contato, dia após dia, não importa o que aconteça.

Se você conduzir os contatos de prospecção conforme indicado anteriormente, e o fizer de maneira consistente – dedicando, talvez, uma hora por dia ao processo –, então poderá contar com o número de reuniões de que precisa. Não tenho dúvidas disso. E o mais importante: você conseguirá evitar as grandes oscilações em seu fluxo de vendas.

Técnica de Venda nº12

Novos pedidos são novas oportunidades

Um sonho que se torna realidade. Você está no escritório, trabalhando nas suas vendas, quando, de repente, o telefone toca e alguém, que parece ter caído do céu, deseja fazer negócio com você. Uau!

Sei exatamente qual é a sua primeira reação. Você quer fechar a venda a qualquer preço. A vida é bem dura; você passou todo o dia planejando, definindo, persuadindo, e agora cai dos céus *A Venda que Você Merece*. É claro que você não pretende deixá-la escapar por entre os dedos. Portanto, coloca-se imediatamente em ação!

Não faça isso.

Vai ser preciso alguma disciplina. (Bem, sejamos honestos; será preciso muita disciplina.) Mas se você realmente quiser conduzir esse pedido da maneira correta e assegurar o recebimento de sua comissão, garanto-lhe que o modo mais seguro de fazer isso é respirar profundamente, contar até três e seguir essas etapas bem simples.

1. Recue um pouco e estabeleça algum tipo de relacionamento com a pessoa do outro lado da linha. Seja gentil e descubra o tipo de pessoa com quem está conversando.
2. Descubra o que exatamente está acontecendo. Diga: “Estou de fato satisfeito por ter entrado em contato comigo, mas, você se importa em me dizer o que o levou a telefonar?” Isso é muito importante! Vendas não caem do céu e você precisa saber com clareza com o que está lidando. Não sucumba à tentação de vender, pois poderá ser cedo demais.
3. Peça para marcar uma reunião pessoal. Sim, mesmo que a pessoa tente fechar a venda pelo telefone, será preciso estabelecer um vínculo pessoal com esse cliente.

Não assuma que você tem uma venda garantida. Vender é como ter em mãos um bilhete de loteria. Seu objetivo é virar as chances a seu favor, de

todas as maneiras humanamente possíveis e em todas as diferentes ocasiões.

Se você for capaz de seguir essas instruções no longo prazo será generosamente recompensado.

Técnica de Venda nº13

Ouçã, aprenda e lidere

É importante que você consiga conduzir seu cliente até o local onde ambos queiram chegar (de maneira ideal, é claro). Todavia, isso traz à tona a seguinte pergunta: por que alguém iria querer seguir você?

A razão é simples: você é um líder. De fato, os melhores vendedores o são.

Em vendas, uma série de fatores cria o verdadeiro líder. Um dos mais importantes é o conhecimento do produto. Você conhece o seu produto ou serviço melhor que qualquer outra pessoa no planeta. Sabe como adaptá-lo para atender às diversas necessidades de seus clientes. Conhece a estrutura de precificação. Sabe como fechar um negócio que seja ao mesmo tempo viável para o cliente e capaz de lhe proporcionar uma boa margem de lucro.

E, mais importante que tudo, você demonstra vontade de ir além. Acho que foi Groucho Marx quem disse isso, ao discorrer sobre honestidade e escrúpulos: “Se você conseguir fingir essas duas coisas, o sucesso estará garantido”.

Eu não concordo com essa noção. Há realmente muito em jogo aqui, inclusive, o seu próprio sustento. E, falando com bastante franqueza, se você não for genuinamente honesto e de fato não se preocupar com seus clientes, deverá considerar a ideia de procurar outra área de trabalho.

Tentar fazer sempre o melhor para todos os envolvidos é um excelente instrumento de liderança, do tipo que fará com que um cliente potencial persiga a oportunidade de assinar um contrato com você. A chave é conseguir o máximo de informação que puder.

Aqui está o que eu chamo de O Poder dos Doze. Eis como funciona.

Uma das habilidades de liderança é o conhecimento. Ninguém conhece melhor sua linha de produtos que você. Sua meta agora é adquirir o mesmo nível de conhecimento sobre o seu cliente potencial. Para conhecer

integralmente a empresa-alvo e suas necessidades, você deve se relacionar com cerca de doze pessoas na organização.

Invista algum tempo (1) com um comprador da companhia; (2) na linha de produção da empresa, observando como as pessoas trabalham; (3) com a equipe de marketing para descobrir como e para quem eles vendem; (4) com a equipe de vendas da empresa; (5) com seus executivos. E, em cada encontro, pergunte às pessoas como e por que elas fazem o que fazem e como o seu produto poderia ajudá-las a fazer aquilo melhor.

Quando estiver pronto, você saberá mais sobre a empresa que o próprio CEO. Mas, para chegar lá, você terá de ouvir o que as pessoas dizem.

Certa vez perguntei a um representante comercial quantas pessoas estavam envolvidas no processo de decisão que aprovara a compra dos cerca de quatrocentos produtos que ele vendeu a um cliente. Ele me disse que umas duzentas. Então, quando lhe perguntei com quantos desses indivíduos ele conversava regularmente, sua resposta foi “quatro”.

Como ele poderia vender de modo consistente se conversava e aprendia com apenas quatro pessoas de um grupo de duzentas? Quando reavaliei seus esforços, ficou claro para mim que tudo que ele recebia eram ordens superficiais. Muito dinheiro e muitas comissões estavam se perdendo pelo simples fato de esse profissional não seguir o princípio básico do Poder dos Doze – o fato é que ele não conseguia ouvir, não conseguia aprender e, por consequência, não conseguia liderar.

Técnica de Venda nº14

Leia publicações setoriais

Diga rápido! Que tipo de pessoa lê as revistas *Meio&Mensagem* e/ou *Casa & Construção*? Que público aprecia publicações como a *Publisher Weekly*, a *Veja* ou a *Exame*? Que tipo de profissional assina a *Adweek* ou o *Publishnews*? Que tal as revistas *Piauí* e a *Billboard*? Alguma aposta em relação à *Variety* ou à *Caras*?

Essas publicações, assim como centenas de tantas outras semelhantes talvez possam estar entre os documentos mais importantes que você tem nas mãos. O setor – ou setores – com o qual você trabalha certamente conta(m) com esse tipo de jornal, revista ou boletim digital, material lido apenas pelas pessoas relacionadas a essas áreas específicas. Você poderá conquistar uma boa vantagem competitiva em relação aos outros vendedores se optar por familiarizar-se com essas publicações. Use-as para se manter alerta em relação às tendências do setor em que atua. Lembre-se: você deve entender e ser capaz de se adaptar aos ambientes de negócios de seus clientes.

Além disso, um número crescente de líderes setoriais está publicando blogs e disponibilizando seminários remotos (*webinars*), nos quais compartilham suas opiniões sobre os mais variados assuntos. A internet é um atalho para esse tipo de informação.

Você provavelmente já percebeu que pode compreender melhor o jargão técnico empregado por seu grupo-alvo de prospecção se ler artigos escritos por profissionais que já trabalham no setor. Com certeza, você terá dificuldade com alguns artigos mais complexos, redigidos para subgrupos específicos do setor, mas estará melhor agora do que quando balançava vagamente a cabeça diante dos termos técnicos mencionados!

As seções do tipo “Quem é Quem” e “Dança das Cadeiras” nos sites de notícias setoriais podem ser uma fonte particularmente fértil de dicas para prospecção de vendas. Ali, você encontrará os nomes, os novos cargos ou as

empresas que recentemente contrataram ou promoveram profissionais da área. Quem não ficaria envaidecido com uma mensagem de parabéns por ter aparecido no site – obviamente seguida depois de alguns dias por um telefonema para conversar sobre seu produto ou serviço?

Técnica de Venda nº15

Nova prospecção, novo plano

Talvez seja rotina para você, mas o cliente potencial com quem está lidando nunca percorreu um ciclo de vendas completo com você antes. Uma das melhores maneiras que conheço para combater aquela sensação de “lá vou eu de novo” é produzir um plano escrito customizado para cada nova prospecção. O plano deve ser baseado nas informações que conseguiu reunir durante os contatos iniciais.

Depois de um tempo, você irá se familiarizar com certas objeções e certos problemas, o que tornará mais fácil a classificação de cada novo cliente potencial: “Conheço bem essa história; é igual ao problema enfrentado pelo sujeito da empresa ABC”. Bem, é igual mas, ao mesmo tempo, não é. De fato, o problema não pode ser o mesmo da empresa ABC porque a pessoa que lhe expôs a situação não tem nada a ver com a empresa ABC e, portanto, enfrenta uma série de desafios diferentes em relação à questão que acabou de lhe apresentar.

Um cliente potencial que lhe oferece uma objeção está na verdade fazendo um gesto de boa-fé. Isso pode até lhe parecer um pouco bizarro, contudo é verdade. Ao investir tempo compartilhando uma preocupação ou um problema com você, o cliente potencial está lhe transmitindo informações importantes – dados cruciais sobre a forma pela qual seu produto ou serviço terá de ser adaptado. Ouvir a objeção é a primeira parte do segredo; a segunda é identificar soluções mutuamente aceitáveis.

Descubra quais são as circunstâncias únicas e exclusivas da empresa de seu novo cliente, assim como os desafios que ele possa estar enfrentando. Em seguida, coloque todas as soluções no papel e trabalhe lado a lado com ele no sentido de definir um plano que faça mais sentido no atual contexto dele.

Embora seja um vendedor, você trabalha como um médico: não importa quantos pacientes já tenha visto antes, aquele que está à sua frente

é o único que você consegue ver agora. Como os melhores profissionais da saúde, você deve se esforçar para diagnosticar a condição de seu paciente e submetê-lo ao melhor tratamento. Fazer isso, não apenas contribui para um melhor ambiente de trabalho conjunto, mas também aumenta a probabilidade de que esse paciente tenha aquela atitude positiva capaz de promover recuperações surpreendentes!

Técnica de Venda nº16

Encontre um discurso de abertura atraente

Ao tentar conquistar a atenção de uma pessoa, lembre-se de que a resposta dada sempre será equivalente à pergunta. Em geral, vendedores tendem a se esquecer disso e, então, tentam começar o diálogo com alguma conversinha encantadora, do tipo: “E se eu dissesse que posso lhe economizar uma fortuna? Você ficaria interessado?”. Afinal, como você se sente quando alguém lhe faz uma pergunta como essa?

Aberturas engraçadinhas não funcionam porque produzem respostas igualmente engraçadinhas. Faça uma pergunta boba e receberá uma resposta boba. Em contrapartida, faça uma pergunta ou afirmação sensata e receberá uma resposta igualmente sensata. *As pessoas sempre respondem à altura do que lhes foi perguntado.*

Recentemente, um corretor de ações me ligou e disse: “Senhor Schiffman, o senhor estaria interessado em investir em ações?”. E eu respondi: “Não”, porque de fato não estava. Ele desligou. Fim do contato. Eu respondi à altura da pergunta dele. Agora, se ele tivesse perguntado: “O senhor atualmente trabalha com algum corretor?”, eu teria respondido que “Sim”, porque realmente já conto com um corretor. O fato é que, embora naquele momento eu não tivesse interesse em investir mais nada em ações, se a pergunta tivesse sido diferente o contato teria se tornado uma conversa e, talvez, o início de um novo relacionamento.

Outro telefonema que recebi foi assim: “Bom dia, senhor Schiffman, sou XYZ da corretora Tal & Tal. Nós gostaríamos de agendar uma reunião para reanalisarmos o plano de aposentadoria oferecido aos seus funcionários”. Eu respondi, “Bem, estou realmente satisfeito com o que temos agora”. Ele disse “OK” e desligou. Isso acontece o tempo todo! Cerca de 90% dos vendedores fazem esse tipo de telefonema de contato.

Também percebo que muitos corretores tentam me manter ao telefone, dizendo: “senhor Schiffman, se eu lhe enviasse mais informações, poderia

voltar a lhe telefonar?” Você não precisa de permissão para voltar a telefonar para alguém. Isso é uma bobagem. Apenas ligue. Se não quiser falar, a pessoa simplesmente não irá atendê-lo. Na verdade, o que muita gente que trabalha com vendas por telefone não percebe é que a primeira ligação é incidental. De fato, ela não importa. É o *segundo* telefonema que realmente interessa.

Não fale depressa, não minta e não engane a pessoa para conseguir marcar uma reunião. Lembro-me de ter realizado um programa de treinamento em uma empresa em que os vendedores haviam sido instruídos a buscar por um nome errado no primeiro contato. Por exemplo, se estavam ligando para José da Silva, eles diziam: “Posso falar com João da Silva?”.

Inevitavelmente, a secretária ou assistente respondia: “Não há ninguém com esse nome aqui. Temos um José da Silva”. Então eles respondiam: “Não, quero falar com João da Silva”.

“Aqui só trabalha o José da Silva...”

“Bom, talvez seja irmão dele. Posso falar com ele, por favor?”

Então, o José da Silva atendia a ligação porque não conseguia imaginar quem poderia estar querendo falar com ele se utilizando do primeiro nome errado. Isso não faz sentido, especialmente se o primeiro nome do sujeito for um pouco esquisito. Então, o cliente potencial atende ao chamado e imediatamente o vendedor diz: “Olá, João”, usando o nome errado. E José responde: “Não, aqui quem fala é o José”. E então vinha a ladainha: “Ah, me desculpe; sabe, eu estava procurando pelo nome errado. De qualquer modo, vou lhe explicar por que estou ligando”. E assim o vendedor recitava seu pequeno roteiro para ver se José estaria interessado em comprar aquilo que ele estava vendendo.

O jeito mais simples e fácil de iniciar um contato e captar a atenção do cliente potencial é dizendo o nome dele. Telefone e diga: “Bom dia, senhor Fulano”. É simples. Aliás, é tão simples que parece até assustador.

A abertura do seu telefonema produzirá uma resposta. Você pode tentar antecipá-la e assim será capaz de provocar uma reviravolta que, por

sua vez, levará ao agendamento de uma reunião. A chave desse contato inicial, de fato, não é a abertura. Na realidade, não importa *o que* você diga na ocasião; a pessoa lhe dará respostas e você terá de estar preparado para elas.

A maioria das pessoas reagirá positivamente a um contato que pareça positivo. Em geral, se você fala com alguém demonstrando educação e inteligência, esse indivíduo também irá responder com educação e inteligência. Ou seja, haverá uma resposta à altura.

Técnica de Venda nº17

Ouçe o cliente potencial

Talvez a maneira mais fácil de distinguir o vendedor bem-sucedido do malsucedido seja observando como ele interage com seus clientes potenciais. Ele fala sem parar, jamais permitindo que o cliente responda? Se for assim, pode apostar que você está olhando para um pobre fracassado.

Você tem de deixar o cliente potencial falar sobre si mesmo; as informações que você receberá são valiosíssimas. Ouvir é a única forma de conseguir adaptar seu produto ao conjunto exclusivo de problemas e objetivos que o cliente potencial lhe apresenta. Ao manter o foco no alvo (e não em simplesmente conquistar o alvo), construímos confiança. E confiança é vital.

Quando você vai direto ao ponto, percebe que um bom profissional vende única e exclusivamente “ajuda”. Ambos trocam informações relevantes e, somente depois de o vendedor demonstrar claramente como o seu produto poderá ajudar o cliente a atingir objetivos importantes é que a venda é mencionada – em última instância, a decisão de comprar ou não é do cliente, e não sua.

Ouvir não significa somente prestar atenção nas palavras que saem da boca do cliente potencial. Bem pouco do que comunicamos é verbal; a maior parte do que dizemos ostenta características não verbais. Portanto, certifique-se de estar “percebendo” todas as oportunidades que lhe são passadas de modo não verbal. Ao fazê-lo – deixando que o próprio cliente levante os pontos que são relevantes para ele – você estará à frente da vasta maioria dos vendedores, que simplesmente fala demais.

Quando a pessoa começar a divagar em voz alta, dê a ela tempo suficiente para completar seu pensamento. Quando o cliente potencial lhe fizer uma pergunta direta, esforce-se ao máximo para responder de maneira sucinta e, então, ouça a reação do interlocutor. Permita que o

cliente complete suas frases, sem nunca interrompê-lo. (Em contraposição, sempre permita que o cliente potencial o interrompa a qualquer momento, em busca de mais informações.) Expresse interesse genuíno por tudo que a pessoa diga, mas lembre-se de ficar atento às mensagens e dicas sutis que ela possa estar lhe enviando de maneira não verbal.

Quando tiver de falar ou fazer uma apresentação, mantenha os olhos no cliente potencial para se certificar de que o conteúdo esteja gerando interesse. Se esse não for o caso, mude a direção da conversa e comece a fazer perguntas sobre os problemas enfrentados por ele – é bem provável que você estivesse se esquecendo de algum ponto importante em seu discurso.

Muito de quem você é e de como é percebido como comunicador – vibrante ou desanimado, aberto ou fechado, generoso ou manipulador – aparecerá de forma sutil, mas crucial, no momento da abertura do seu primeiro contato com alguém. Certifique-se de estar enviando as mensagens que deseja. Antes da reunião, evite preocupações com assuntos que não estejam relacionados ao cliente potencial, pois, mesmo que jamais surjam na conversa, elas ainda assim se mostrarão presentes durante o encontro.

Sempre faça anotações durante sua reunião com um cliente potencial. Como veremos adiante, isso simboliza sua atenção e seu respeito pelas necessidades dele. (Caso acredite que é impossível ouvir e tomar notas ao mesmo tempo, saiba que você está errado – na verdade, uma ação reforça a outra.)

E se a conversa ficar estagnada e não levar a lugar nenhum? Como ouvir se não há nada sendo dito? Eu não deveria fazer uma venda?

Provavelmente, isso não irá acontecer. Há grande chance de que, estando ainda no início da negociação, você simplesmente não saiba o bastante sobre o cliente potencial para oferecer-lhe uma longa apresentação, portanto, evite tentá-lo.

Nesse caso, concentre-se em três áreas básicas: o passado, o presente e o futuro. Que produtos foram utilizados no passado? Quais são as atuais

necessidades da empresa em termos de produtos? O que o cliente potencial prevê em relação aos produtos que serão usados no futuro?

Sempre que possível e adequado, acrescente alguns “comos” e “porquês” à conversa, e tome nota das respostas que conseguir obter.

Depois de sintetizar os pontos indicados pelo cliente potencial, você finalmente estará pronto para falar com mais propriedade e em maiores detalhes sobre o que poderá fazer para ajudá-lo a resolver problemas específicos. Entretanto, antes, tenha certeza de tê-lo ouvido com atenção.

Técnica de Venda nº18

O cliente acima de tudo

Não acredito que seja por acaso que os profissionais de vendas mais bem-sucedidos sejam justamente aqueles que não enganam nem os clientes atuais nem os potenciais. O estereótipo do vendedor pode até ser aquele de um falastrão que empurra carros usados e manipula as pessoas, contudo, a realidade da profissão é bem diferente: os que se dão bem não são os que estão ávidos para tirar vantagem de ninguém. Eles simplesmente têm energia suficiente para trabalhar e adoram conversar sobre os pontos fortes e fracos dos produtos que comercializam. Eles são indivíduos confiáveis.

Particularmente, prefiro ver um profissional perder uma venda imediata, mas demonstrar empenho sincero em atender os interesses de longo prazo de um cliente, a testemunhar a subversão de valores e o fechamento de um negócio que irá de encontro às necessidades do consumidor. Portanto, caso perceba que seu produto/serviço é inadequado ao cliente potencial, é melhor que você seja honesto e vá embora em vez de fazer uma venda que realmente não irá ajudá-lo em nada. Em minha experiência, é isso o que os vendedores de alto nível fazem.

Para ser bem-sucedido você deve ter forte convicção e ser sincero no que diz. Se você não acredita no que sua empresa está oferecendo aos consumidores, procure outro lugar para trabalhar. Se não confia em sua habilidade para encontrar as melhores respostas para seus clientes atuais e potenciais, ou sabe que não poderá lhes dizer a verdade ao longo do processo, você não deve trabalhar como vendedor!

Técnica de Venda nº19

Entenda o ponto de vista do cliente potencial

Conheça o seu produto ou serviço integralmente e identifique como poderá ajudar as pessoas; só assim você conseguirá aplicar esse conhecimento para atender às necessidades dos clientes potenciais.

Em geral, os vendedores sabem que devem destacar os recursos do produto: elementos que lhes são constantes e peculiares. Alguém vendendo um caldeirão, por exemplo, poderá enfatizar o fato de ele possuir bordas arredondadas e capacidade para conter determinada quantidade de comida. Da mesma maneira, sobre uma caneta tinteiro alguém poderia dizer que ela ostenta uma ponta específica e funciona com tinta. Este livro pode ser descrito com base no número de páginas que contém ou no fato de ser retangular.

Tudo isso é verdade. E tudo isso também é muito chato.

Os recursos de um produto são essenciais – ninguém, afinal, deseja comprar uma caneta tinteiro sem ponta –, porém, eles não são a coisa mais importante na mente de um cliente potencial, que está em busca de algo inteiramente diferente: benefícios. E é isso o que deve ser enfatizado pelo vendedor.

Os benefícios são aquilo o que o cliente obtém por meio da compra de um item específico. No que se refere ao preparo de alimentos, o tal caldeirão pode oferecer um benefício mais atraente, caso seu *design* permita uma quantidade de sopa maior que o produto concorrente. Ao pensar em uma caneta tinteiro, alguém poderia identificar como benefício o fato de o refil ser mais fácil de recarregar nesse modelo que em outros. Já ao comparar livros sobre vendas, alguém poderia perceber que este em especial apresenta capítulos curtos e fáceis de ler – um fator importante para os vendedores, sempre tão pressionados pela falta de tempo.

E em relação ao seu produto ou serviço? Quais benefícios você consegue identificar? Quais são as vantagens tangíveis obtidas por seus

consumidores em comparação aos oferecidos pela concorrência?

Assim que começar a ver os fatos por essa perspectiva – que é justamente a ótica do cliente potencial –, você será capaz de listar os principais argumentos que irão ajudá-lo na venda de seu produto ou serviço.

Se for possível, utilize o produto/serviço da mesma maneira que seu cliente irá usá-lo. Analise-o inteiramente sob o ponto de vista do consumidor potencial, identificando todos os benefícios. Desse modo você conseguirá deixar bem claras as vantagens dos clientes que escolherem você.

Técnica de Venda nº20

Faça quinze contatos iniciais por dia

Existe uma fórmula que é considerada a mais importante para todos os vendedores bem-sucedidos: $R = CP = V$. É bem simples: Reuniões geram Clientes Potenciais que, por sua vez, geram Vendas. Se você não tem uma reunião hoje, qual sua chance de conquistar um novo cliente potencial amanhã? Nenhuma. E se você não tem um cliente potencial, qual sua chance de fechar uma venda? Nula.

A questão é a seguinte: de quantas reuniões você precisa para gerar um novo cliente potencial? A quantidade de reuniões agendadas será sempre maior que o número de clientes potenciais conquistados. Já a quantidade de clientes potenciais conquistados será sempre maior que o número de vendas que você de fato conseguirá fechar. É como uma pirâmide: as reuniões são a base; os clientes potenciais estão no meio; e as vendas, no topo.

Por exemplo, suponha que você não tenha nenhuma reunião marcada para hoje. Nesse caso, você não vai gerar nenhum novo cliente potencial, o que significa que, daqui a aproximadamente oito semanas, você não celebrará nenhuma nova venda. É claro que você poderá rebater, dizendo: “Alguém vai me telefonar”. Mas não é disso que estamos falando. Nós já trabalhamos para isso acontecer; os telefonemas espontâneos são as vendas para os clientes atuais. Aqui, estamos falando sobre conseguir aquele *último* terço de todas as vendas possíveis.

De quantas reuniões você precisa para gerar um cliente potencial? Quantos telefonemas você precisa dar para conseguir agendar essas reuniões? Se você desconhece esses números, como pode saber se sua abordagem de vendas está funcionando?

Em meu caso, sei que preciso de uma reunião por dia, isto é, cinco novos agendamentos de reunião por semana. Para conseguir isso, tenho de efetuar quinze telefonemas de contato inicial por dia. Quinze vezes cinco

resultam em 75. Ao longo dos cinco dias da semana, eu telefono para 75 pessoas; isso gera cinco novas reuniões por semana e, por conseguinte, uma venda por semana. Esse é o meu objetivo.

Todo santo dia em que não estou falando diante de um grupo, eu realizo quinze telefonemas de contato. São quinze pessoas com as quais nunca conversei antes. Mesmo nos dias em que minha agenda está sobrecarregada, ainda tento efetuar essas quinze ligações. Quando sei que não vou conseguir contatar ninguém durante o horário comercial, eu telefono às 7 da manhã. Sei bem que são pequenas as chances de eu encontrar alguém tão cedo no escritório. Mas sei também que vou deixar quinze mensagens e pelo menos uma dessas pessoas irá retornar minha ligação.

Por fim, acabo conseguindo falar com sete dessas pessoas. A cada sete pessoas com quem converso, consigo marcar uma nova reunião. Em regra, faço isso cinco dias por semana, então, a cada semana tenho cinco novas reuniões agendadas, como já mencionado.

Agora uma pergunta capciosa. Se eu faço cinco novas reuniões nessa semana, quantas eu farei na semana *seguinte*? Oito.

Por que oito? Porque sei que a cada cinco novas reuniões, terei de voltar a realizar outras três reuniões de acompanhamento com clientes já visitados. Minha proporção de fechamento de vendas é a seguinte: para cada oito reuniões, consigo fazer um novo cliente. Isso quer dizer que sou capaz de gerar aproximadamente cinquenta novas contas por ano.

Os contatos telefônicos iniciais são um bilhete de loteria (ou, para ser mais preciso, são como um jogo matemático de proporção). E é exatamente esse jogo que *direciona suas vendas*. Quantos telefonemas você faz por dia? Eles estão gerando o número de reuniões de que você necessita para ser bem-sucedido? De quantas reuniões *você* precisa para alcançar o sucesso?

Você precisa conhecer seus números e entender o funcionamento desse jogo matemático.

Técnica de Venda nº21

Conheça seus números

Vou lhe apresentar uma série de números que considero importantes: 293, 149, 49, 83, 10.

Esses são números reais de vendas. Deixe-me contar o que representam. Um vendedor pega o telefone para fazer contatos iniciais 293 vezes durante um período de dez semanas. Nesse intervalo de tempo ele consegue falar com 149 pessoas e agendar 49 reuniões iniciais que, por sua vez, resultarão em 83 visitas de vendas. O número dez corresponde ao total de vendas que conseguirá realizar no final. O que esses números revelam para você é que a cada semana, durante um período de dois meses e meio, esse vendedor irá a uma média de 8,3 reuniões para fechar uma única venda.

Embora esses números não pareçam muito atraentes, eles são um sucesso para o profissional em questão. Por quê? Porque ele entende os próprios números. A meta dele é conquistar uma nova venda por semana, então ele monitora os números e alcança seu objetivo.

Como já disse anteriormente: vender é um jogo de números. O fato é que, cada vez que você pega o telefone, está chegando mais perto de um “sim”. Se conseguir entender esse conceito, você será bem-sucedido em vendas.

Técnica de Venda nº22

Tenha um roteiro para novos contatos

Você recentemente assistiu algum filme ou seriado de televisão que o tenha agradado de verdade? Com certeza. Os atores daquele drama ou daquela comédia pareciam estar lendo o texto? Não. O motivo de o roteiro não soar lido ou decorado está no fato de os atores internalizarem o que têm a dizer. E é isso o que você deve fazer: internalizar o que irá dizer para que saia com naturalidade.

Há anos tenho um programa para ensinar vendedores a fazer contatos iniciais. O conceito é simples: o conteúdo é aprendido, memorizado e, finalmente, internalizado. Dessa forma, consigo pegar o programa e mudar ou ajustar o conteúdo conforme as circunstâncias, e o resultado sempre parece natural.

O objetivo aqui não é “algemá-lo” a um roteiro, mas ajudá-lo a dizer o que precisa ser dito, liberando-o para prestar atenção ao que o cliente potencial está respondendo – e é isso o que realmente importa.

Qual é a resposta? O que a pessoa está dizendo? Estamos criando uma atmosfera que favoreça respostas positivas? Ou as pessoas estão reagindo de maneira negativa por que fizemos as perguntas erradas ou, quem sabe, as perguntas certas do jeito errado? Ao contar com um roteiro, ficará mais fácil ouvir as informações cruciais, uma vez que você sabe previamente o que precisa dizer com exatidão.

Técnica de Venda nº23

Nos contatos, use bem as referências e os endossos

Nos contatos iniciais, é muito fácil utilizar o método que denomino “endosso de terceiros”. Aliás, é bem possível que isso complemente o roteiro de vendas que você já está usando. Essa é a variação que eu uso, e a maioria dos profissionais de vendas que treinei diz que é um modelo muito simples de adaptar.

O primeiro ponto a lembrar nessa abordagem é que ela utiliza as etapas básicas de um contato inicial:

- capture a atenção da pessoa;
- identifique-se e também a sua empresa;
- apresente a razão de seu telefonema;
- tente agendar a reunião.

Começando pelo primeiro passo: *capture a atenção da pessoa*. Conforme já explicado, a melhor maneira de conquistar a atenção de alguém não é dizendo algo engraçado (como, “Você gostaria de ganhar um milhão?”), mas usando o nome da pessoa. Nesse sentido, você poderá escolher como irá fazê-lo: “Olá, Fulano”, “Oi, Beltrano”, “Tudo bem, Sicrana?” Ou talvez: “Bom dia, senhor Fulano”. Use o que fizer você se sentir mais confortável.

Consideremos agora o segundo passo: *identifique-se e também sua empresa*. Se eu lhe disser: “Aqui é Steve Schiffman, da D.E.I. Franchise Systems, Inc.,” são grandes as chances de que você não saiba quem está falando. Portanto, essa afirmação, por si só, não é inteiramente adequada para conseguir marcar uma reunião ou fazer com que o outro entenda quem você é. É preciso dar ao interlocutor a oportunidade de compreender exatamente sobre o que você está falando.

Por quê? Porque quando telefonamos para alguém, a pessoa não está preparada para aquela ligação. De fato, somos a última coisa em que aquela pessoa estaria pensando.

Por essa razão, é preciso dar-lhe a oportunidade de compreender sobre o que estamos falando e, então, pintar um quadro para que ela possa visualizar o processo. Veja a seguir como dar esse segundo passo:

“Aqui é Steve Schiffman. Sou presidente da D.E.I. Franchise Systems, Inc. Não sei se já ouviu falar sobre nós, mas somos uma empresa internacional de treinamento em vendas com sede em Nova York. Também temos escritórios em Chicago e Los Angeles. Trabalhamos bastante com...”

E agora mencione as empresas XYZ, ABC e 123, no contexto de vendas a partir de contatos telefônicos e prospecção de novos clientes. É isso o que significa pintar o quadro. As palavras-chave foram ditas: *treinamento em vendas, contatos telefônicos e prospecção de novos clientes*.

Em seguida, você deve se concentrar em uma história de sucesso específica. Entre seus clientes, escolha aqueles mais relevantes de acordo com a pessoa com quem irá conversar ao telefone.

Há alguns anos eu estava trabalhando com um grande banco. Treinei cerca de 500 de seus gerentes de vendas para que se tornassem mais efetivos em seus contatos telefônicos. Cerca de cinco ou seis semanas depois de concluir o programa, decidi contatar outro banco. Percebi que se um banco estava tentando se aprimorar na área de vendas, então, era provável que outras instituições financeiras também o estivessem. Se fui capaz de ajudar um banco a ser mais eficiente em vendas, poderia então ajudar outros. Para mim realmente não importa o fato de as organizações serem concorrentes. Assim que essa abordagem se cristalizou em minha mente, percebi que *possuía os meios para literalmente contatar qualquer banco ou serviço financeiro para o qual eu quisesse oferecer meus serviços*.

No dia seguinte, busquei na associação setorial e encontrei o nome do vice-presidente sênior de outro banco, então telefonei para ele e consegui agendar uma reunião.

Vejamos agora o terceiro e o quarto passos.

Apresente a razão de seu telefonema e tente agendar a reunião. Siga em frente, dizendo: “A razão de eu estar ligando para você hoje é que acabo de concluir um bem-sucedido programa de treinamento em vendas para o

banco ABC, em Nova York. De fato, para o ABC, o agendamento de reuniões com clientes potenciais aumentou em 33%. Eu gostaria de marcar uma reunião só para lhe contar os resultados alcançados nessa instituição. Que tal se agendássemos para a próxima terça-feira, às 15 horas?”

A beleza desse telefonema está no fato de você nunca dizer: “O que fizemos pelo banco ABC, podemos fazer por você”. Você diz simplesmente que acabou de trabalhar com outra empresa do mesmo setor da pessoa com quem está falando e que os resultados foram muito positivos. Essa é a essência da abordagem com “endosso de cliente”.

E em relação aos telefonemas com referências?

Você poderá fazer esse tipo de contato telefônico quando já tiver conversado anteriormente com alguém dessa empresa-alvo e sido encaminhado por ela a outro funcionário. Essa abordagem ajuda você a tirar o melhor proveito do primeiro contato para tentar agendar uma reunião.

Todavia, você deve estar ciente de que quando ligar para alguém e a pessoa disser: “Não sou a pessoa certa para você conversar sobre isso”, você não deverá perguntar simplesmente: “OK, e quem seria a pessoa certa?” Em vez disso, diga: “Ah, e o que você faz na empresa?”.

Nesse momento você terá de estar pronto para tomar uma importante decisão: talvez perceba que *realmente* está falando com a pessoa errada ou, quem sabe, que seria ainda melhor pedir uma reunião justamente com o indivíduo com o qual já está conversando.

Mas suponhamos que você tenha conseguido confirmar que de fato estava falando com a pessoa errada e que, depois de conversar um pouco, tenha obtido o nome da pessoa certa. Em geral, os contatos dizem algo do tipo: “Por que você não entra em contato com Beltrano?”.

Você então utilizará o que já aprendeu. Você telefonou para o senhor Fulano, que informou ser a pessoa errada, e então conseguiu o nome da pessoa certa. Ligue e diga o seguinte:

“Olá, senhor Beltrano. Aqui é Sicrana, da empresa XYZ, de Nova York. Estamos entre as três maiores empresas de aplicativos eletrônicos dos Estados Unidos. Estou lhe telefonando hoje porque acabei de conversar com o senhor Fulano e ele sugeriu que eu ligasse para o senhor para agendarmos uma reunião. Gostaria de saber se na próxima terça-feira, às 15 horas, ficaria bom para o senhor.”

Nesse caso, você não terá de explicar muito detalhadamente o seu objetivo. Tudo o que precisará dizer é que sua referência sugeriu que telefonasse para marcar uma reunião. Ao seguir esse esquema que criei, suas afirmações serão completamente honestas. Afinal, você perguntou o *nome da pessoa com quem deveria se reunir*.

Ao longo da conversa com o senhor Beltrano, você receberá uma reação. A mais típica é a seguinte: “Ah,... e por que Fulano acha que deveríamos nos reunir? Do que se trata?” Claro, o senhor Beltrano não sabe nada ainda sobre a razão de seu telefonema.

Você poderá dar um passo atrás e dizer: “Bem, a razão por que telefonei para o senhor Fulano é que acabamos de realizar um programa para a empresa XYZ, e o treinamento que ministramos para tornar os vendedores mais eficientes em contatos telefônicos foi muito bem-sucedido. E, quando disse isso ao seu colega, ele pediu que eu telefonasse para você para marcarmos uma reunião”.

Nesse ponto a pessoa terá de reagir. Ela poderá dizer: “Bem, nós não fazemos nada desse tipo aqui” e, em seguida, você deverá perguntar (você já sabe disso agora, certo?): “Ah, entendo, e como é que vocês fazem aí?” Não importa o que a pessoa responda, você deverá finalizar: “Bem, sabe de uma coisa? Ainda acho que *devemos* nos encontrar. O que acha da próxima terça-feira às 15 horas?” E agora você conseguiu agendar uma reunião, que era exatamente o que buscava desde o início.

Técnica de Venda nº24

Use a caixa postal com criatividade

Sempre fico perplexo quando encontro vendedores que me dizem que “não acreditam” em mensagens deixadas no correio de voz, quando se trata de telefonemas de prospecção de novos clientes. Atualmente, isso seria um pouco como a pessoa afirmar que não acredita que o planeta Terra exista.

De fato, há uma boa parcela de vendedores que treinamos que juram que deixar mensagens para clientes potenciais é perda de tempo. Tenho uma leve impressão que esses profissionais simplesmente não gostam de fazer telefonemas de prospecção. Cair direto no correio de voz de alguém é algo muito comum. Acredito que a exclusão de todos esses contatos potenciais é uma racionalização equivocada, que visa apenas disfarçar a péssima ideia de concentrar todos os esforços em indivíduos já conhecidos. O problema é que não existem pessoas suficientes na categoria de “conhecidos” para sustentar suas metas de receita.

Um grande número de executivos utiliza o correio de voz para verdadeiramente triar suas ligações. Mas por que você deixaria todo esse grupo de consumidores potenciais para a concorrência?

Eu também converso com uma porção de vendedores que adota a abordagem totalmente oposta. De fato, eles “invadem” os correios de voz de clientes potenciais, deixando-lhes duas, três, cinco ou até mais mensagens por semana. E todo esse tempo e esforço investidos em uma pessoa que sequer demonstrou qualquer sinal de Próximo Passo – isso sem contar no possível aborrecimento provocado!

Esse método de uso do correio de voz não é apenas uma enorme perda de tempo, mas também um jeito ruim de iniciar um relacionamento de negócios. Lembre-se da última vez que você recebeu três ou mais mensagens consecutivas, na mesma semana, de alguém que você não conhecia. No final do período você se sentia mais ou menos inclinado a retornar a ligação?

Abusar dessa maneira do uso do correio de voz ainda leva a uma distorção no seu próprio registro de telefonemas, tornando mais difícil identificar suas proporções diante das metas de contato e vendas. Trabalhei com inúmeros vendedores que alegavam que “costumavam efetuar cinquenta telefonemas por semana”. Contudo, o que realmente faziam era ligar para apenas dez contatos potenciais ao longo de um período de cinco dias. Deixavam um recado por dia para cada um deles e então contavam cada mensagem como um contato diferente!

De modo geral, descobri que os bons vendedores preferem realmente deixar uma mensagem profissional e consistente na caixa postal do cliente e então trabalhar com as ligações que derem retorno. A seguir, cinco razões para isso:

1. A dinâmica do telefonema de retorno será muito mais favorável e, por isso, será bem mais fácil estabelecer um diálogo.
2. Quando a pessoa retorna a ligação, é menos provável que você seja interrompido (porque é menos provável que você seja visto como uma interrupção).
3. Quando o cliente potencial retorna são maiores as chances de que ele esteja disposto a realmente ouvir o que você tem a dizer.
4. Será bem fácil deixar mensagens para pessoas com as quais é difícil ou impossíveis falar por telefone.
5. Você pode fazer telefonemas de prospecção e deixar mensagens no correio de voz a qualquer hora do dia ou da noite, o que lhe garante mais flexibilidade para se programar.

Em tempos de correio de voz, você precisa saber como deixar uma mensagem que aumente a probabilidade de a pessoa lhe retornar. A seguir dois métodos específicos e eficazes para deixar uma mensagem. O primeiro proporcionará a você entre 65% e 75% de retorno nas ligações. No segundo, a taxa de eficiência é de quase 99%!

Digamos que eu esteja tentando contatar alguém e a secretária ou recepcionista afirme que terei de deixar uma mensagem. Muito bem, a minha seria algo mais ou menos assim:

“Aqui é Steve Schiffman, da D.E.I. Franchise Systems, Inc. Meu telefone é 011-1234-1234. Você poderia lhe dizer que é a respeito da empresa ABC?” ou, se a ligação cair no correio de voz: “Aqui é Steve Schiffman, da D.E.I. Franchise Systems, Inc. Meu telefone é 011-1234-1234. É a respeito da empresa ABC.”

Então, quando a pessoa retornar a ligação, eu diria: “Ah, estou contente que tenha me telefonado. Eu liguei porque recentemente realizamos um projeto para a empresa ABC”. Imediatamente, relato ao cliente potencial o quanto fomos bem-sucedidos com a empresa ABC – é preciso ser coerente com a mensagem deixada na caixa postal, caso contrário, os contatos serão inconsistentes.

Você não deve mentir nem enganar. Precisa mencionar o nome de sua empresa assim como o nome da empresa de endosso. Precisa ser exato em suas informações e ter certeza de que a secretária ou assistente anotou o nome da companhia em que trabalha. Seja cuidadoso para *não* dar a impressão de que representa a empresa ABC. Se fizer isso, terá problemas futuramente. Talvez não no primeiro ou no segundo contato inicial, mas um dia alguém poderá dizer que você o enganou, e terá razão.

O segundo método para deixar uma mensagem me ocorreu de modo interessante.

De vez em quando, é preciso demitir alguém; às vezes, a própria pessoa se demite. Foi assim que as coisas aconteceram. Há vários anos tivemos um representante de vendas que não estava indo bem – vou chamá-lo apenas de Sicrano. Depois que ele saiu da empresa, imaginei que, como presidente da empresa, eu deveria entrar em contato com todas as pessoas com quem Sicrano tivera contato para verificar se poderia reiniciar um diálogo comercial.

A primeira empresa para a qual telefonei era uma das gigantes de telecomunicações com que Sicrano havia conseguido ter uma reunião – a sede ficava bem próxima de nosso escritório em Manhattan. Pedi para falar com o presidente e a secretária que atendeu me disse: “Desculpe, ele está ocupado agora. Do que se trata?” Lembre-se: em geral, digo meu nome

Steve Schiffman, minha empresa D.E.I. Franchise Systems, Inc., meu número de telefone e, em seguida, menciono um cliente que possa servir como endosso. Nesse caso, porém, estava com Sicrano na cabeça. Pensei nele por um bom tempo porque foi um pouco frustrante para mim o fato de ele não ter dado certo na empresa. Então, simplesmente disse que Sicrano era a razão do meu telefonema. A secretária anotou a mensagem.

Cerca de vinte minutos mais tarde, o presidente da companhia ligou de volta para mim e perguntou: “Você disse que me ligou por causa do Sicrano?”

Eu respondi: “Ah, sim... Sicrano trabalhou em nossa empresa até algumas semanas atrás, mas não está mais conosco. A razão do meu contato é o programa bem-sucedido que realizamos para a empresa ABC. Eu gostaria muito de lhe apresentar os resultados. Que tal na próxima terça-feira, às 15 horas?”

Ele agendou a reunião comigo e, finalmente, iniciou um relacionamento de negócios conosco.

Comecei a pensar sobre o número de pessoas com as quais Sicrano havia se reunido pela empresa. Então, telefonei para todos aqueles contatos e praticamente 100% deles retornaram minha ligação. Em todas as ocasiões deixei a mesma mensagem, usando Sicrano como referência.

Técnica de Venda nº25

Lembre-se da razão pela qual as pessoas compram

Gostaria de enfatizar que a decisão de um cliente de comprar *de nós* não surge do nada nem de uma hora para outra. Ela ocorre porque essa pessoa decide aceitar um plano que lhe oferecemos e usar um produto/serviço que fornecemos. Contudo, por que alguém faria isso? A resposta é simples: porque tal decisão lhe faz algum sentido – ele tem um problema e precisa resolvê-lo. Não importa se a iniciativa de nos chamar partiu dele ou se fomos nós que entramos em contato, fizemos uma apresentação e conseguimos fechar a venda – no frigor dos ovos, a única razão para alguém decidir comprar de nós é essa pessoa considerar que isso lhe fará algum sentido. Tendo isso em vista, o que faz com que uma decisão desse tipo aconteça?

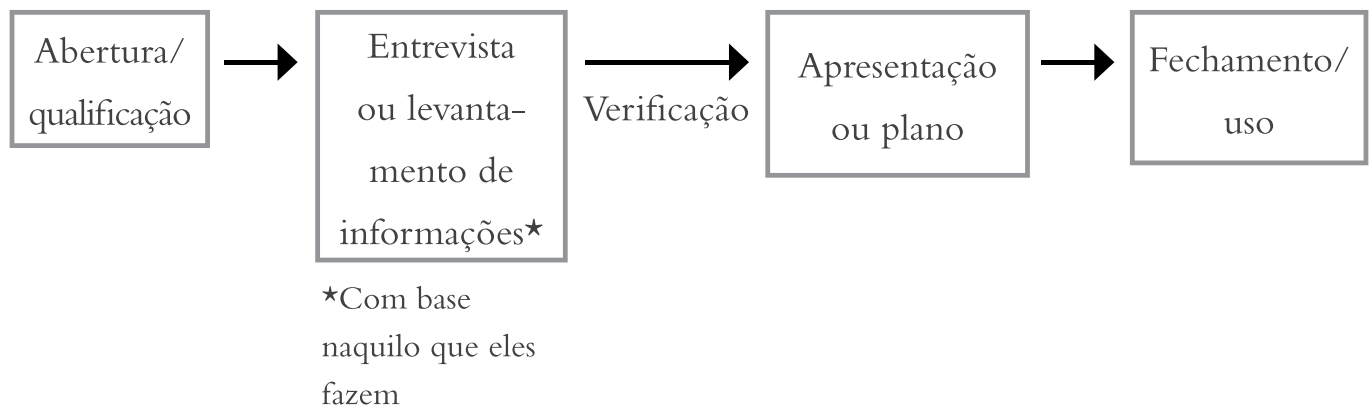
Em muitos casos, a resposta está na proposta, no plano ou na razão que apresentamos ao cliente. Por exemplo, se essa razão for suficientemente forte e atraente, e se formos capazes de esclarecê-la do modo correto, conseguiremos fechar a venda; se essa razão ajudar o contratante a fazer melhor o que ele já faz, a negociação será concluída.

Entretanto, como chegar a essa razão ou a esse plano? Bem, para responder essa questão, teremos de retornar à etapa anterior à própria apresentação. Ou seja, àquele momento em que você está reunindo informações sobre o cliente potencial. Observe que é impossível oferecer uma apresentação capaz de fechar a venda se não contarmos com as informações necessárias. Em meus programas de treinamento destaco que, de maneira bastante realista, um profissional precisa investir 75% do tempo do processo de venda na etapa de obtenção de informações – veja, portanto, como essa fase é longa no modelo que estou apresentando a você.

O fato é que não podemos simplesmente adentrar o escritório do cliente potencial e começar a fazer perguntas. É preciso qualificar – ou abrir – o processo de venda. Isso significa desenvolver um pouco nosso

relacionamento com o cliente, de modo geral, com um pouco de conversa fiada.

Todas as quatro etapas do processo estão inter-relacionadas e cada uma delas deve ser resultante da anterior. Esse é o microcosmo das vendas – e o mapa do que acontece quando não conhecemos uma pessoa e então conseguimos transformá-la em cliente.



Técnica de Venda nº26

Antecipe as respostas mais comuns

Claro que nem todo mundo diz “sim” quando você tenta agendar uma reunião. Todavia, é importante lembrar que quando alguém diz: “Não, eu não quero me reunir com você”, essa pessoa só está lhe respondendo à altura, ou seja, ela está reagindo a alguma informação que você lhe passou. Sendo assim, não pense nisso como uma “objeção”, mas como o que de fato representa – uma resposta a algo que você mesmo disse.

Logo você perceberá que praticamente toda resposta negativa inicial se encaixa em uma dessas quatro categorias:

1. “Estou satisfeito com o que já tenho.”
2. “Eu não estou interessado.”
3. “Eu estou muito ocupado.”
4. “Envie-me antes mais informações.”

O truque é aprender a antecipar essas respostas e a lidar com elas adequadamente.

“Estou satisfeito com o que já tenho.”

Já lhe disse que seu principal concorrente é o *status quo*. Isso é real sob dois aspectos: primeiro, o cenário de vendas está em constante mudança e você tem de mudar com ele; segundo, a maioria das pessoas costuma estar realmente satisfeita com o que já tem. De fato, a grande maioria das pessoas com quem você irá conversar se mostrará satisfeita com aquilo que possui, e “ajustada” à situação. Aliás, se não fosse assim, elas estariam entrando em contato com você espontaneamente. Contudo, adivinhe só, elas não estão telefonando para você!

Seu negócio não funciona como um balcão de pizzas. As pessoas não vão até você porque estão querendo lhe fazer um pedido. Você está engajado em um processo inverso, ou seja, você está na rua tentando empurrar as pessoas para dentro da pizzaria!

Eu trabalho para diversos bancos. Há alguns anos, telefonei para um deles às 7 da manhã e fui atendido por um gerente sênior – provavelmente, daquele tipo que acorda às 4 da manhã. A conversa foi a seguinte:

Eu: Senhor Fulano, aqui é Steve Schiffman, da D.E.I. Management Group. Somos uma das maiores empresas de treinamento em vendas de Nova York e temos trabalhado para...

Senhor Fulano: Steve, deixe-me interrompê-lo agora mesmo. *(Foi quase como se ele tivesse levantado a mão.)* Nós já fazemos treinamento em vendas. Na verdade, hoje é o primeiro dia de um de nossos programas.

Nesse ponto, ele ergueu o telefone e eu pude escutar o barulho das pessoas se preparando para o início da reunião. Lá estava eu, às 7 da manhã, ouvindo outra pessoa dar início a uma sessão de treinamento. Como você acha que me senti?

Senhor Fulano: Pode ouvir? Beltrano, o responsável pelo treinamento, está entrando na sala agora mesmo!

Não sabia quem era Beltrano (aliás, nem me importava quem ele fosse). Apenas ouvi o que me foi dito, como tenho ensinado há anos. De repente, uma luz surgiu dentro de mim. Eu não deveria me sentir mal. Pelo contrário, eu deveria me sentir ótimo! Aquela pessoa havia acabado de me confirmar que era um cliente potencial – sua empresa fazia treinamento em vendas. Então, sem perder o pique, eu disse:

Eu: Sabe de uma coisa, senhor Fulano? É ótimo que vocês estejam usando treinamento em vendas. Vários outros executivos de bancos *(e mencionei diversos com os quais já havíamos trabalhado)* me disseram exatamente o mesmo antes de terem a oportunidade de conhecer nossos programas, que podem complementar o treinamento que vocês já oferecem internamente. Acho que de fato devemos nos encontrar. Que tal na próxima terça-feira às 15 horas? *(É bom lembrar que cada palavra que disse ao senhor Fulano era absolutamente verdadeira.)*

Senhor Fulano: *(depois de uma pausa)* OK.

Eu consegui a reunião.

Pare por um momento e analise como foi que consegui isso. Em essência, o que eu disse foi o seguinte: “Outras pessoas já me disseram exatamente o mesmo que você. Elas tiveram a mesma reação que você antes de perceberem como o que nós fazemos é capaz de complementar (se encaixar a., combinar com, apoiar, dar suporte a.) o trabalho que vocês já estão realizando internamente. Acho que devemos nos encontrar. Que tal na próxima terça-feira às 15 horas?”

Em outras palavras, eu reforcei o que o senhor Fulano estava fazendo e então expliquei que nós poderíamos complementar o que ele já fazia; que combinávamos com aquele plano e seríamos capazes de oferecer suporte. Esclareci que ele precisava conhecer nossos programas justamente por causa daquilo que já fazia. Não disse a ele como ele deveria se sentir diante da situação, nem fingi que sabia como ele estava se sentindo. Apenas disse a ele como eu me sentia (“Isso é ótimo!”) e, então, lhe apresentei os fatos.

“Eu não estou interessado.”

Avaliemos agora a segunda resposta mais comum. Digamos que eu telefonasse para alguém e ele me respondesse: “Steve, me desculpe, mas nós realmente não estamos interessados”.

Veja o que costumo dizer:

Eu: Bem, senhor Fulano, muitas pessoas tiveram a mesma reação que você quando as contatei pela primeira vez, antes de terem a oportunidade de perceber como o que fazemos poderia lhes trazer benefícios.

Isso não é verdade? Bem, então diga de uma vez. Afinal, por que não aproveitar que já está na linha para mencionar os nomes das empresas relevantes para as quais você já trabalhou? E se você conta com boas referências, esse é o momento perfeito para usá-las. Conte ao seu contato que as empresas XYZ, ABC e 123 tiveram a mesma reação que ele antes de descobrirem como o que você faz poderia beneficiá-las. Essa é a verdade.

“Eu estou muito ocupado.”

A maioria dos vendedores reage a essa resposta perguntando: “Bem, qual seria o melhor horário para voltar a ligar?” Mas, na verdade, isso é só empurrar com a barriga. O senhor Fulano pede que você ligue no dia seguinte às 11 horas apenas para se livrar da ligação; não porque esteja seriamente interessado em ouvi-lo.

Como superar essa resposta?

Em vez de perguntar “Qual seria o melhor horário para voltar a ligar”, diga apenas: “Senhor Fulano, a única razão da minha ligação é marcar uma reunião com o senhor. Que tal na próxima terça-feira, às 15 horas, pode ser?”.

Veja o que eu fiz. Peguei a primeira resposta “Veja, estou muito ocupado para conversar” e avancei direto para: “Ah, bem, a única razão da minha ligação é marcar uma reunião com o senhor”. No final das contas, nem a pessoa nem você desejam conversar naquele momento. O que você quer é agendar uma reunião!

Nesse ponto, o cliente potencial lhe dará outra resposta e você precisará lidar com ela. Mas o fato é que, pelo menos, você já ultrapassou a negativa do “não tenho tempo para falar agora”.

“Envie-me antes mais informações.”

Provavelmente, essa é a categoria de resposta negativa com a qual é mais difícil lidar. A premissa por trás desse pedido – “enviar antes mais informações” – é de que o cliente potencial deseja ler e refletir cuidadosamente a respeito do assunto para que, no momento em que você voltar a telefonar, os dois tenham um diálogo mais produtivo.

Cerca de 90% dos vendedores dirão que, de algum modo, o material enviado não chega à pessoa que o solicitou. Obviamente, isso não está correto. Você tem o endereço de e-mail do cliente potencial, você acrescentou uma carta de apresentação ao material e clicou em “enviar”. Como assim o material não chega?

O material chega. A questão é que o cliente potencial não se lembra disso. Ele não se importa com isso. Ele não leu nada do que você enviou.

Bem, de fato não interessa muito o que aconteceu com o material, interessa? A questão é que essa abordagem não leva adiante o processo de venda, pois não deixa você mais perto de conseguir agendar uma reunião.

Veja então como reverter aquela primeira resposta. Quando o cliente potencial lhe disser “Veja, por que você não me envia mais informações?”, apenas responda: “Bem, que tal nos encontrarmos na próxima terça-feira às 15 horas?”

Simples assim! “Não podemos nos encontrar? Que tal na próxima terça-feira às 15 horas?” Não invente nada mais complexo do que isso. Se você não conseguir a reunião, em nove em cada dez casos a pessoa acrescentará algo do tipo: “Bem, para dizer a verdade, estamos bem satisfeitos com o que temos”. E agora você já sabe como responder a esse argumento!

Técnica de Venda nº27

Demonstre entusiasmo

Existe uma diferença entre entusiasmo e pânico mal disfarçado. O entusiasmo constrói pontes; o pânico as destrói.

Uma reunião de vendas é como qualquer outra interação. Leva certo tempo para decolar. Se você entende a dinâmica do trabalho envolvendo o primeiro contato com um cliente potencial, fará um grande avanço ao compreender como o entusiasmo pode ser transmitido conforme o relacionamento progride.

Quando as pessoas conhecem alguém novo, elas passam por uma série de etapas. Entre os seres humanos, há um processo de estranhamento na etapa inicial. Nesse momento, pelo fato de vocês ainda não se conhecerem muito bem, você não consegue falar de maneira convincente tudo o que gostaria sobre como é verdadeiramente capaz de resolver o problema do cliente potencial. Ele – assim como todos os adultos integrantes da nossa espécie – precisa de algum tempo de “avaliação” antes de entrar na etapa de socialização com outra pessoa. Então, a melhor maneira de mostrar entusiasmo nesse estágio inicial é minimizando esse sentimento. Andar confiante; bom contato visual (mas não ao ponto de ser confundido com um olhar obsessivo); um aperto de mão firme; e movimentos suaves e previsíveis enquanto você caminha de um ponto a outro – esses são pontos-chave para que você transmita entusiasmo pelo novo relacionamento que está tentando construir.

Somente você poderá perceber quando o cliente potencial entrar no segundo estágio de socialização, mas tenha certeza de que a mudança será perceptível. A nova etapa se caracteriza por uma abordagem mais aberta e relaxada, que costuma se refletir em uma linguagem corporal mais descontraída. O que você está buscando é aquele momento em que o cliente potencial ouve você não porque concordou em marcar a reunião, mas porque ele quer ouvi-lo. Assim que verificar essa mudança – que poderá

ocorrer durante a primeira visita ou somente na segunda –, você poderá mudar a “estrutura básica” de sua apresentação.

Talvez você escolha usar gestos mais amplos com as mãos ou chamar o cliente potencial da maneira como ele mais gosta (pelo sobrenome ou pelo nome) com maior frequência. Pode ser até que se sinta confortável para empregar frases mais curtas e palavras menos formais: “Dê uma olhada você mesmo” ou “O que você acha disso?” ou “Vou lhe dizer o que fizemos”.

Faça um esforço e evite respostas e gestos mecânicos ou repetitivos. Isso é exatamente o que torna uma reunião pouco espontânea e enfadonha. Como você se sente quando seu interlocutor insiste em balançar a cabeça em concordância, mesmo quando nitidamente está prestando pouca atenção ao que você está falando?

Essas são apenas algumas diretrizes genéricas; suas interações individuais irão variar porque os clientes potenciais são diferentes. O ponto é que favorecer a sua apresentação com a dose apropriada de entusiasmo (especialmente da segunda visita em diante) é parte essencial da arte de vender.

Técnica de Venda nº28

Diga aos outros quem você é

Por que não fazê-lo?

Por que não dizê-lo ao seu médico? Ao seu eletricista? Ao dentista? Ao motorista do táxi que você pegou essa manhã? Ao seu amigo que trabalha em outra empresa? À pessoa que sentou ao seu lado no avião? Ao barbeiro? Aos voluntários da instituição de caridade de que você participa? Ao cara sentado ao seu lado no estádio de futebol?

Por que não fazer questão de divulgar sua profissão para todos e em qualquer oportunidade – e com orgulho? Não estou sugerindo que você submeta todo mundo que encontra pela frente a um discurso de vendas, claro. O que estou propondo é que você se acostume a dizer, em alto e bom som, e para todos – sem exceção – que você é um dos vendedores da empresa XYZ, fabricante dos melhores... (insira seu produto) do país. Some a isso um aperto de mão confiante, um sorriso e bom contato visual e sabe o que vai acontecer? De repente, alguém vai dizer: “É mesmo? Sabe, em nossa empresa nós temos pensado em...”.

Em minha opinião, muitos vendedores têm uma aversão patológica a dizerem às pessoas como ganham a vida. A única razão para eu trazer isso à tona é o fato de que não costumamos demonstrar tanto orgulho do que fazemos na vida quanto outros profissionais – como neurocirurgiões, advogados, editores, cientistas, (e dúzias de outras categorias de trabalhadores) –, que não parecem ter nenhuma dificuldade em revelar suas áreas de atuação.

O fato é que deveríamos ter orgulho de ser vendedores; eu tenho! A economia da sociedade em que vivemos não funcionaria sem as pessoas que fazem o que faço para viver; todo negócio que fecho beneficia todos os que são afetados por mim. Sinto-me orgulhoso disso? Pode apostar que sim.

Você também deveria se sentir assim em relação ao seu trabalho. Caso precise fazer algumas mudanças antes disso, faça-as. Então, olhe as pessoas de frente e conte a elas o que você faz e para quem você trabalha. Torne isso um hábito. No início, isso poderá exigir um pouco de esforço, mas logo você começará a falar seu nome, sua profissão e a empresa para a qual trabalha quase sem pensar. (Eis uma dica útil: pesquisas indicam que qualquer rotina mantida por 21 dias irá se enraizar de maneira permanente e automática em sua vida, tornando-se um hábito.)

Caso seja necessário, comece devagar e encontre o seu caminho. Comece pelos amigos e/ou contatos mais próximos, que ainda não sabem o que você faz para viver. Contudo, comprovadamente, a ocasião mais apropriada – e fácil – para contar o que você faz e onde trabalha é na hora em que é apresentado a alguém. Isso é mais simples do que você pensa e poderá lhe render ótimos dividendos.

Técnica de Venda nº29

Use os eventos da empresa para aquecer seus contatos

Faz parte do mundo de vendas. De fato, trata-se de uma lei tão irrefutável quanto a da gravidade. Não importa quão eficiente, persuasivo ou experiente seja determinado profissional de vendas, boa parte de seus contatos promissores irá se transformar em “oportunidades latentes”. São contatos estáticos, que não avançam no processo de vendas nem geram receita – pelo menos por enquanto.

A questão não é se alguns de seus contatos irão ou não entrar na categoria das “oportunidades latentes”, mas que providências você deverá tomar quando isso acontecer. Como reacender o interesse e gerar movimento na sua “lista de clientes potenciais latentes”? Uma abordagem possível é a utilizada pelo representante de vendas canadense Gino Sette.

Gino decidiu enviar um e-mail para todos os clientes potenciais que, por alguma razão, *não fecharam* nenhum negócio com ele em um dado período. Basicamente, o e-mail dizia o seguinte: “Foi uma satisfação ter me reunido com você há algum tempo para conversarmos sobre o que sua empresa estava fazendo. Embora não tenhamos avançado nas negociações naquele momento, continuo pensando em vocês”.

Depois disso, Gino convidou cada contato “latente” para participar de um dos próximos eventos realizados por sua companhia. No convite ele escreveu: “Sua presença lhe dará a oportunidade de avaliar pessoalmente a aplicabilidade do que fazemos para o seu ambiente de negócios”, e continuou: “Envio lista anexa com todos os nossos eventos de treinamento em que os clientes aprovaram a presença de observadores externos. No documento há também uma breve descrição do conteúdo de cada programa”.

De acordo com Gino, ele recebeu telefonemas de clientes potenciais bastante interessados em participar como observadores de alguns

programas específicos, muito embora, de início, eles já tivessem descartado a prestação de serviços de sua empresa.

A estratégia do e-mail teve também outra utilidade. Gino decidiu escrever para cada cliente ativo de sua carteira para fazer o mesmo convite. A mensagem começava assim: “Antes de mais nada, gostaria de agradecer pela oportunidade de trabalharmos para você e sua empresa XYZ. Estamos satisfeitos por contar com você entre nossos clientes, pois o consideramos um representante de peso no setor. Por essa razão, gostaria de lhe fazer o seguinte convite...”.

Como demonstrado pela enxurrada de retornos que recebeu, a técnica inovadora utilizada por Gino é um modo eficiente de retomar (ou consolidar) sua posição diante dos clientes ou das “oportunidades” latentes. A ideia dele pode ser adaptada para programas de treinamento, demonstrações de produtos, coletivas de imprensa e uma série de outros eventos promovidos por sua empresa.

Técnica de Venda nº30

Faça o cliente potencial se abrir

“Parece que eu não consigo fazer com que o cliente potencial se abra durante as interações frente a frente”, disse um vendedor para mim. “Existe um jeito fácil de encorajá-los a falar durante a fase de levantamento de informações?”

“Sim”, respondi. “Coloque um bloco amarelo e uma caneta na sua frente, faça uma pergunta e, então, desvie o olhar do cliente e concentre-se somente no bloco. Espere para ver o que acontece.”

Quase que invariavelmente, você irá descobrir que esse gesto simples de pegar um bloco e anotar a data e o nome da empresa no papel fará com que a pessoa se abra. Basicamente, a mesma estratégia se aplica se você estiver fazendo vendas por telefone. Diga algo como: “Espere um minuto, quero anotar isso” ou “Um segundo, quero pegar meu bloco para anotar todas as informações”. Fazer com que o cliente potencial saiba que você está se preparando para tomar notas – e deixando passar aquele momento de silêncio que pode se seguir – sempre lhe permitirá obter respostas mais detalhadas para suas perguntas.

Vale repetir: você não conseguirá fazer as coisas acontecerem em um relacionamento de vendas se não souber qual é o objetivo do cliente potencial. E, em geral, você não descobrirá isso a menos que esse cliente receba mensagens tranquilizadoras do tipo “fale comigo” durante a reunião. Pela minha experiência, o melhor jeito de enviar essas mensagens é pegar um bloco e tomar nota. Ao fazê-lo, eis o que você estará dizendo ao cliente:

1. “Você está no controle dessa conversa.” (Você coloca uma boa pergunta de vez em quando, mas a resposta do cliente potencial é o que conduz a discussão.)
2. “Estou extremamente focado em descobrir o que você faz.” (Em vez de estar totalmente concentrado em descobrir como realizar

sua apresentação no PowerPoint.)

3. “Sou organizado.” (Durante um dia normal de trabalho, com quantas pessoas capazes de se preocupar em registrar instruções importantes no papel você acha que seu cliente potencial se relaciona?)
4. “Sou confiável.” (Prudente; tomar a iniciativa de anotar é uma boa maneira de encorajar seu cliente potencial a, informalmente, elevá-lo à categoria de parceiro privilegiado.)
5. “Eu considero você um ‘alto executivo’.” (*Hello!* – essa pessoa determinará se você irá ou não receber uma comissão. Se isso não é sinônimo de “alto executivo”, nada mais é.)

Há outra vantagem em tomar notas, claro: enquanto faz isso, poderá usar o bloco como instrumento para esboçar seus próprios diagramas e suas ideias relevantes para solucionar o problema do cliente potencial.

Técnica de Venda nº31

Fale em público para cidadãos comuns e empresários

Falar em público é um dos medos mais comuns das pessoas. Mesmo assim, sugiro que você invista tempo no desenvolvimento de suas habilidades como palestrante e compartilhe sua *expertise* (incomparável) em sua área com as mais diversas plateias – e não apenas com os grupos de pessoas de sua área de atuação. Refiro-me verdadeiramente a todo tipo de público, pois, acredite ou não, você obterá vantagens desse truque.

Há duas vantagens nisso. Em primeiro lugar, à medida que for recebido e tratado como um especialista em sua área, você irá se beneficiar tremendamente do aumento de sua autoconfiança. Por falar nisso, se você não se considera um *expert* em sua área, não deveria estar vendendo – seus consumidores, com certeza, contam com sua *expertise*!

Pense nisso. Você conhece o assunto. Fala nisso durante todo o dia. Assim que fizer alguns pequenos ajustes será capaz de discursar sobre o que faz e, então, se tornará um palestrante. Consiga alguém renomado na área para divulgar e recomendar você e assim você irá se tornar um “palestrante amplamente reconhecido”. Bem depressa, haverá uma porção de pessoas reparando em você, e por uma boa razão.

O segundo benefício por você desenvolver a capacidade de falar em público é ainda maior. Estudos já demonstraram que quando um vendedor ou consultor dá palestras, em média, uma em cada dez pessoas da plateia procura por ele ao final de sua apresentação para saber mais sobre seus serviços. Isso significa que 10% de todos os presentes em suas palestras se qualificam como futuros clientes, podendo integrar seu ciclo de prospecção! Quem sabe o que poderá acontecer se você realmente tomar a iniciativa de apertar as mãos e trocar cartões com quem o procurar nos intervalos e nos finais das palestras?

Onde ministrar palestras? Bem, excluindo os canais já existentes de cada setor (como conferências comerciais e convenções anuais), pense na

possibilidade de entrar em contato com a câmara de comércio local para verificar a possibilidade de falar em mesas-redondas. Outra ideia é procurar clubes, como o Rotary e o Lions, e todo grupo que lhe parecer relevante para a economia regional ou que, de alguma maneira, esteja relacionado à sua área de atuação.

Vá até o clube que você definiu como alvo, exponha sua pretensão e veja o que acontece. Com mais frequência do que você imagina eles o incluirão no cronograma de palestras.

Portanto, pergunte a si mesmo: “O que tenho a perder?” Absolutamente nada! Se não der certo, pelo menos, você fez um esforço – e colocou seu nome diante de diversos clientes potenciais. Dê uma chance para sua capacidade de falar em público. Acredite, mais de um vendedor já se beneficiou tremendamente por seguir esse caminho!

Técnica de Venda nº32

Peça indicações aos clientes

Minha história favorita a respeito de indicações tem a ver com um vendedor muito bem-sucedido que vou chamar de Sicrano. Todo ano ele passa as férias em lugares exóticos como Ilhas Fiji, Ilhas Cayman ou Havaí. E quase sempre essas viagens são o resultado de um bônus de sua empresa por seu alto desempenho ou de alguma premiação do setor de vendas. Há cerca de um ano, Sicrano enviou um e-mail a seus clientes atuais e potenciais, anunciando que estava retornando de um lugar paradisíaco, onde recebera o prêmio XYZ por seu fantástico desempenho como vendedor. A proposta dele era agradecer aos clientes pelos negócios fechados e deixar perfeitamente claro que a única maneira de atingir suas metas é ser capaz de ajudá-los a conquistar os objetivos deles. Elegante, não é?

No final da mensagem, havia ainda um parágrafo mais ou menos assim: “Como você sabe, meu negócio depende de indicações. Eu ficaria muito agradecido se você tirasse um minuto agora para anotar os nomes e telefones de três ou quatro pessoas da área que poderiam se beneficiar dos meus serviços. Com certeza, se você não quiser que eu utilize seu nome quando fizer contato com essas pessoas, tudo o que tem a fazer é indicar isso no espaço reservado abaixo. Mais uma vez, muito obrigado pela oportunidade de trabalharmos juntos e que o sucesso seja contínuo para nós”. Pode me chamar de louco, mas tenho a impressão de que existe alguma conexão entre correspondências desse tipo e todas aquelas férias exóticas e aqueles prêmios impressionantes.

Que tal fazermos um joguinho de multiplicação. Suponhamos que cinco pessoas lhe ofereçam cinco indicações cada uma, totalizando 25. Dessas novas indicações, imaginemos que 60% delas retornem e também indiquem mais cinco profissionais. Isso é quinze vezes cinco, ou seja, 75 novos clientes potenciais. Agora, desses 75, vamos dizer que outros 60% lhe forneçam mais cinco indicações cada... você entendeu do que estou

falando. Se você estiver disposto a aumentar sua base de maneira exponencial (e por que não deveria estar?), será difícil encontrar um meio mais produtivo que as indicações.

As indicações dos clientes atuais são o sangue que corre nas artérias de uma carreira bem-sucedida em vendas. Mesmo assim, em geral, os vendedores têm pavor de pedi-las.

Com frequência, costumam acreditar que, de algum modo, isso poderá ameaçar o relacionamento construído com o cliente, somente por pedir os nomes de conhecidos do setor que também poderiam se beneficiar com seu produto ou serviço. Quem sabe o cliente realmente não goste do produto ou serviço que está utilizando e o pedido de indicação poderá trazer o problema à tona?

Ser cauteloso é uma coisa; ser paranoico é outra.

Faça com que os indicados trabalhem para você

Como você pode conseguir que os indicados trabalhem para você? Vamos dizer que sua meta seja conseguir cinco novos clientes potenciais por semana. Leve sempre com você um pacotinho com três a cinco cartões de anotações. Ao encerrar a reunião com um cliente atual ou potencial, simplesmente diga algo como:

“Senhor Fulano. Eu posso apostar que existem outros profissionais na sua área (no seu setor, nas suas relações de negócios) que também se beneficiariam por conversar comigo a respeito desse (produto/serviço).”

Enquanto diz isso, você pega os cinco cartões de anotações. Segure-os nas mãos. Deixe que o cliente perceba que são cinco cartõezinhos e, então, conclua: “Será que você conhece cinco pessoas com quem eu poderia conversar?”

Facilite as coisas para seu contato. Será mais simples do que você imagina; o fato de haver cinco cartões separados tornará a tarefa compreensível e imediata. Sua confiança e atitude profissional irão garantir que o pedido não seja visto como inapropriado.

Coloque os cartões em fila sobre a mesa e comece a preenchê-los, primeiramente apenas com os nomes. Quando conseguir identificar as cinco indicações pelo nome do contato, volte e peça o nome da empresa em que as pessoas trabalham, o telefone ou qualquer outra informação pertinente de contato. O objetivo aqui é identificar as pessoas com quem poderá falar, e da maneira mais fácil possível.

Técnica de Venda nº33

Seja um mensageiro da mudança

Em um determinado ponto de minhas palestras, pergunto aos vendedores o seguinte: “Quem é seu principal concorrente?” Claro, eles citam toda companhia que acreditam oferecer um produto ou serviço semelhante ao que vendem. E estão todos errados. Como disse na introdução desse livro, o principal concorrente enfrentado por toda empresa é o *status quo*.

Como já vimos, no processo de venda, é preciso perguntar às pessoas o que elas fazem, como fazem, quando fazem, onde fazem, com quem fazem e por que estão fazendo daquela maneira. Nosso trabalho é auxiliá-las a fazer melhor. Mas, com o objetivo de ajudá-las a fazer melhor, nós realmente temos de nos tornar os mensageiros da mudança positiva. Vendedores bem-sucedidos têm de estar preparados para fazer isso diariamente.

Para ter sucesso nas vendas, você terá de encontrar alguém disposto a mudar o que está fazendo agora e passar a trabalhar com você em vez de seguir o caminho de menor resistência. Você está pronto para isso?

Como você consegue atingir esse objetivo? Em primeiro lugar e, antes de mais nada, deve conhecer seu produto ou serviço muito bem. (Em outras palavras, você deve estar realmente à vontade usando-o exatamente como se fosse um consumidor.) E, em segundo, precisa estar absolutamente convicto de que seu produto irá, de fato, ajudar as pessoas. Finalmente, terá de se mostrar versátil o bastante para adaptar seu produto ou serviço àquilo o que seu cliente está planejando fazer. É claro que estamos partindo do pressuposto que você esteja disposto a ouvir o cliente durante tempo suficiente para compreender o que ele almeja – e que seja capaz de fazê-lo!

Recentemente, eu estava ministrando uma palestra sobre vendas para estudantes do ensino médio. (sim, acredite, ou não, existem pessoas na escola que estão interessadas na carreira de vendedor!) Ao concluir a primeira aula, pedi aos alunos que me dissessem o que destacariam

daquela discussão inicial que tivemos sobre a área de vendas. Um rapaz levantou a mão e me disse: “Senhor Schiffman, uma coisa que aprendi hoje é que o vendedor não é tão importante quanto o cliente; você deve dizer isso a si mesmo: ‘O cliente é realmente mais importante para mim do que qualquer outra coisa.’ E o que ele está tentando fazer, o que precisa conquistar ou como pretende fazer isso é muito mais importante do que nosso produto ou qualquer outra coisa que o vendedor tenha a dizer sobre ele”.

O rapaz estava absolutamente certo. Para ter bom desempenho, um vendedor tem de aceitar o seguinte fato: não importam as palestras para clientes atuais e potenciais; não importam os folhetos e as brochuras, tampouco os monólogos decorados. Nada disso é tão relevante quanto perguntar: “Olá, o que você está tentando conquistar aqui?” e, então, ouvir a resposta que lhe for dirigida. Somente quando ouvir essa resposta o vendedor poderá reagir de modo inteligente, com sugestões baseadas em seu próprio conhecimento sobre o produto. Aí sim ele estará em posição de ajudar a promover mudanças positivas para o cliente. Nunca antes disso!

PARTE 3

Efetuando a venda

É aí que as coisas se complicam: você está sentado na sala com o cliente, tem pronta a apresentação e, antes de começar, sente uma secura lá no fundo da garganta. Você provavelmente pensa que vender é isso – falar com o cliente.

Sem dúvida, isso faz parte do processo, mas não é tudo. Como você verá ao longo desta seção do livro, todas as peças e fases desse processo deverão funcionar em harmonia para que a venda seja bem-sucedida. Uma boa visita de vendas resulta de sua preparação e também da boa execução do processo.

Técnica de Venda nº34

Planeje o dia com eficiência

Comprometer-se com um cronograma diário é de extrema importância; seu sucesso ou fracasso nesse ponto terá grande impacto sobre seu desempenho geral como vendedor.

A seguir, algumas dicas de como manter o controle sobre seu dia e torná-lo produtivo.

- Não desperdice as horas em que você poderia estar conversando com os clientes. Planeje o dia na noite anterior.
- Priorize suas metas. Não faça seu cronograma de maneira aleatória; escreva a lista de todos os seus compromissos e então classifique-os por ordem de importância. Só depois passe esse cronograma a limpo.
- Reserve tempo para as crises. Sobrecarregar a agenda diariamente fará com que você perca seus prazos. Todos nós já estamos acostumados àqueles estranhos imprevistos que surgem de repente de tempos em tempos. Deixe mais ou menos uma hora em aberto no final de cada dia de expediente para lidar com essas dificuldades inesperadas. Se nenhuma crise aparecer, você sempre poderá partir para a próxima prioridade.
- Passe a acordar quinze minutos mais cedo diariamente e, no tempo extra, dê a si mesmo uma carga positiva de energia. Começar o dia na correria é sempre ruim. Inicie as atividades com uma afirmação positiva: “Hoje será um grande dia!” Tome um bom café da manhã. Ouça música agradável. Fique longe dos jornais ou do noticiário matinal; é muito deprimente. Seja generoso consigo mesmo.
- Adquira uma daquelas agendas usadas por médicos – do tipo em que o dia vem dividido em intervalos de quinze minutos. Então, preste atenção no tempo que investe em cada atividade. Essa

abordagem evitará que você caia na tentação de deixar grandes períodos vagos para metas mal definidas. Compre também um caderno pequeno – do tipo que cabe no bolso (ou na bolsa). Nele você deverá anotar tudo o que realmente faz ao longo de cada dia. Nada complicado, faça apenas um rápido registro de quanto tempo gasta em cada projeto com que se ocupa durante o dia. O bom é que dessa maneira você contará não apenas com o planejamento oficial, mas também com os registros diários dos eventos, podendo no final do dia comparar os dois. Caso haja uma grande discrepância entre o que planejou na terça-feira às 6 da tarde e o que foi capaz de realizar até a quarta-feira no mesmo horário, você conseguirá identificar o problema e trabalhar na solução.

- No final da sexta-feira, prepare não apenas a sua agenda para a segunda-feira, mas um pequeno esboço dos compromissos da próxima semana. Há grandes chances de que eles se limitem basicamente a reuniões e outras obrigações; não se sinta como se tivesse de contar cada minuto do tempo com cada pessoa durante os próximos cinco dias. Apenas bloqueie sua agenda para as reuniões e os compromissos já marcados e então terá uma boa visão do que vem pela frente. Sempre que apropriado, deixe um intervalo entre um compromisso e outro. Afinal, você não vai simplesmente se materializar às 3 da tarde naquela reunião do outro lado da cidade. Terá de percorrer o caminho até lá e sair do escritório com tempo suficiente para garantir sua chegada com uns dez minutos de antecedência em relação ao horário marcado.

Ao preparar conscientemente seu cronograma diário e compará-lo aos resultados reais obtidos, você estará aumentando sua eficiência no gerenciamento de tempo e estabelecendo uma base sólida para seu sucesso em vendas.

Técnica de Venda nº35

Seja organizado!

Sua imagem profissional depende em grande medida de sua aparência pessoal. No entanto, você sempre deverá ter em mente que isso também dependerá de suas ferramentas de trabalho.

O que você acha que passa pela mente de um cliente potencial quando, durante uma reunião com um vendedor, ele vê todo tipo de objeto emergindo aleatoriamente de dentro de sua maleta?

Quando aberta, sua pasta de trabalho deve sugerir ordem e precisão. Não pode estar recheada com listas de supermercado, jornais da semana anterior, gravatas sujas, contas ou até restos de comida.

Sua pasta deverá conter: seu bloco de pedidos (eletrônico ou ainda em papel); seus cartões de visita; suas canetas; amostras ou produtos apropriados para demonstrações; uma calculadora portátil; e talvez uma agenda pequena. Só isso!

Com frequência, os vendedores levam muito material desnecessário para suas reuniões. Você não precisa de muito para iniciar uma conversa com um único cliente potencial. Embora a ideia de levar uma montanha de amostras e folhetos para uma reunião possa fazê-lo sentir-se mais seguro, também é mais provável que pareça confuso enquanto revira tudo aquilo em busca do material que de fato precisa entregar ao cliente.

Evite levar *flipcharts*, mostruários sofisticados e recomendações emolduradas. Esse tipo de material costuma causar mais problemas que resolvê-los. Em geral, toda essa parafernália poderá fazer com que você se sinta menos confiante e se revele pouco coerente em sua apresentação.

Se você considera que carrega para suas reuniões amostras e folhetos demais, ao ponto de já se sentir exausto quando entra pela porta do escritório do cliente, é preciso tomar providências urgentes em relação a isso. Lembre-se: ao revelar agonia transportando todo esse material, seu cliente potencial irá vê-lo como um vendedor angustiado. Identifique o que

seria mais relevante para o cliente, afinal, você sempre poderá levar o material solicitado em uma segunda visita.

Como iremos detalhar adiante neste livro, em muitos aspectos os negócios podem ser comparados a uma guerra. Ambos exigem estratégia, planejamento, competitividade, inteligência, e assim por diante. Se você conseguir olhar para seu trabalho em vendas dessa maneira, entenderá que suas ferramentas de trabalho fazem parte de sua munição. Sendo assim, elas devem ser mantidas com cuidado e tratadas com respeito.

Técnica de Venda nº36

Não recite sua ladainha

Certa vez um vendedor me disse: “Na abertura da primeira reunião, sempre faço o que considero um ótimo resumo sobre minha empresa e seus produtos e serviços. Isso leva uns quinze ou vinte minutos, mas os clientes potenciais não parecem responder muito bem a isso. O que está acontecendo?”

Então eu respondi: “O que está havendo é que você está esquecendo um dos pontos mais importantes para um profissional de vendas: *Você é mais que um folheto promocional ambulante!*”.

Muitos vendedores aprendem que precisam “procurar as necessidades” de seus clientes potenciais, pois, a partir daí serão capazes de formatar apresentações que mostrem a esses clientes de que maneira específica sua empresa poderá atendê-los. Na verdade, eles se acostumam com seis ou oito “necessidades” mais comuns e se sentem bastante confortáveis em falar sobre elas.

Todavia, há um problema com essa abordagem: ela transforma você em um folheto promocional ambulante. Você acaba recitando uma ladainha familiar na primeira reunião. O que acontece? Há grandes chances de que seu cliente potencial já possua algo semelhante ao que você está oferecendo – ou tenha acesso ao produto/serviço. Na realidade, ele “não precisa” de você para nada.

A ação de recitar uma ladainha bem conhecida (longa e monótona) para o cliente potencial é chamada de “lenga-lenga sobre o produto”. Isso quer dizer que, durante a primeira reunião, você está oferecendo muito mais informações que o necessário e, ao mesmo tempo, deixando de obter dados importantes do próprio cliente. De fato, essa “lenga-lenga” é a razão mais comum para que uma primeira reunião não dê bons resultados. Os clientes potenciais odeiam ouvir ladainhas intermináveis em um primeiro encontro.

Ao avaliarmos as necessidades das pessoas, geralmente assumimos que já sabemos tudo sobre o negócio delas. Partimos do pressuposto que o cliente potencial está enfrentando a mesma situação que aquele da reunião anterior. Então, recitamos tudo o que temos a oferecer ou, simplesmente, lemos um folheto. Ao agir assim, estamos deixando passar a oportunidade de colher informações cruciais sobre o que está ocorrendo na vida da pessoa com quem estamos conversando. O resultado: outro cliente potencial desperdiçado.

A razão para tantos vendedores confiarem em sua ladainha sobre o produto é que as reuniões com clientes potenciais podem ser estressantes. E, quando nos sentimos estressados, temos a tendência de buscar o que nos é mais familiar – aquilo que sabemos sobre nossos produtos e serviços. Contudo, ao fazê-lo, infelizmente estamos fechando os canais de comunicação.

Há pouco tempo, recebi a visita de um vendedor, representante de um fabricante de máquinas copiadoras. A reunião consistiu em uma breve troca de cumprimentos, um par de comentários superficiais sobre o tempo e o trânsito e a ladainha do profissional sobre o equipamento que pretendia vender. A lenga-lenga seguiu em frente, ininterrupta, por vinte minutos e, no final desse tempo, o camarada tentou “fechar” negócio comigo. Não conseguiu. Ele tentou outra vez. Não conseguiu. Então, ele juntou suas coisas, fechou a maleta e foi embora.

Por que eu compartilhei essa história? Porque quero que você entenda a verdadeira razão pela qual nem sequer considere a possibilidade de comprar daquele jovem vendedor. *Ele sequer me perguntou em que área de negócios eu operava.*

Não tente vender desse jeito. Não permita que seu nervosismo o impeça de aprender dados elementares e significativos sobre a pessoa com quem está conversando. Não perca a chance de descobrir um pouco mais sobre seu cliente potencial, como ocorreu com o estressado representante comercial das máquinas copiadoras.

Técnica de Venda nº37

Conheça seu objetivo

Você deu o telefonema. Você conseguiu marcar a reunião. Você está entrando pela primeira vez no escritório do cliente potencial. O que, exatamente, você está tentando conseguir?

De fato, existem duas metas que você deve manter em mente enquanto inicia o primeiro contato face a face.

Meta número 1: Transmitir sinais concisos, porém inequívocos, de seu profissionalismo e sua confiabilidade. Isto é, oferecer uma breve apresentação pessoal que evite a armadilha da paranoia e, ao mesmo tempo, envie ao cliente a seguinte mensagem cristalina: “Vale a pena fazer negócio conosco”.

Meta número 2: Ouvir!

Repare, por favor, que apresentar seu produto ou serviço *não é* uma meta nessa etapa do ciclo de venda! Você ainda não conhece o suficiente sobre os problemas de seu cliente potencial para propor-lhe uma solução.

Como mencionado, vender significa perguntar às pessoas o que elas fazem, como fazem, quando fazem, onde fazem, por que fazem e com quem fazem aquilo – e, então, ajudá-las a fazê-lo melhor. Isso é precisamente o que você deve começar a fazer em suas primeiras reuniões.

Isso não quer dizer que você deva manipular a conversa com o cliente potencial, mas que você precisa conduzir o diálogo de maneira engenhosa rumo às questões que abrigam oportunidades mútuas.

No diálogo modelo que se segue, perceba como, desde o início, enviamos a mensagem “é bom fazer negócio conosco,” e depois gentilmente conduzimos o cliente potencial para as questões que abordam o passado, o presente e o futuro. Além disso, como já explicado, nesse tipo de encontro você deve se assegurar de anotar todas as informações passadas por seu contato.

Você: (depois de um pouco de conversa fiada) Senhor (nome do cliente potencial), seria interessante se eu lhe contasse um pouco sobre mim e a empresa em que trabalho antes de continuarmos?

Senhor cliente potencial: Sim, claro!

Você: Muito bem. Estamos no setor há seis meses (dois anos, dez anos, 200 anos, o tempo que for) e nos tornamos a mais dinâmica empresa de produtos XYZ do país. Já trabalhamos para companhias como a Financeira ABC, a DEF Comunicações e a Gráfica GHI. Para cada uma delas, desenvolvemos um sistema customizado para atender às suas necessidades específicas. Estava imaginando se hoje nós poderíamos conversar um pouco sobre os projetos de sua empresa nessa área.

Senhor cliente potencial: Vá em frente.

Você: OK. Vocês já trabalharam antes com uma desenvolvedora de aplicativos?

Senhor cliente potencial: Bem, sim, uma vez, faz tempo... em 1979.

Você: Como foi o resultado?

Senhor cliente potencial: Hum... Para lhe dizer a verdade, não me lembro de qualquer problema ou contratempo. Cerca de dois anos depois tivemos de fazer alguns cortes no orçamento; você sabe como são essas coisas...

Você: Então, hoje em dia, vocês não estão utilizando nada nessa área?

Senhor cliente potencial: Certo. A questão vem à tona de vez em quando nas reuniões de diretoria, mas nunca parece haver razão suficiente para reconfigurarmos todo o departamento. Então, a ideia vai ficando na gaveta. Minha impressão, porém, é de que valeria a pena darmos uma olhada na possibilidade de adotarmos um bom sistema de aplicativos na produção.

Você: Bem, fiquei um pouco curioso. A área de produção prevê a manutenção do mesmo ritmo de trabalho nos próximos seis meses ou um ano? Ou será que pretendem aumentá-lo ou até mesmo reduzi-lo?

Senhor cliente potencial: Interessante você me perguntar isso. Hoje mesmo pela manhã eu estava conversando com um colega sobre o nível de produção e ele está um pouco preocupado sobre como conseguirão atingir as metas nos próximos dois trimestres.

E diante dessa informação, você deve continuar a direcionar a conversa, levantando os “comos” e “porquês” mais específicos da situação enfrentada pela área de produção desse cliente potencial.

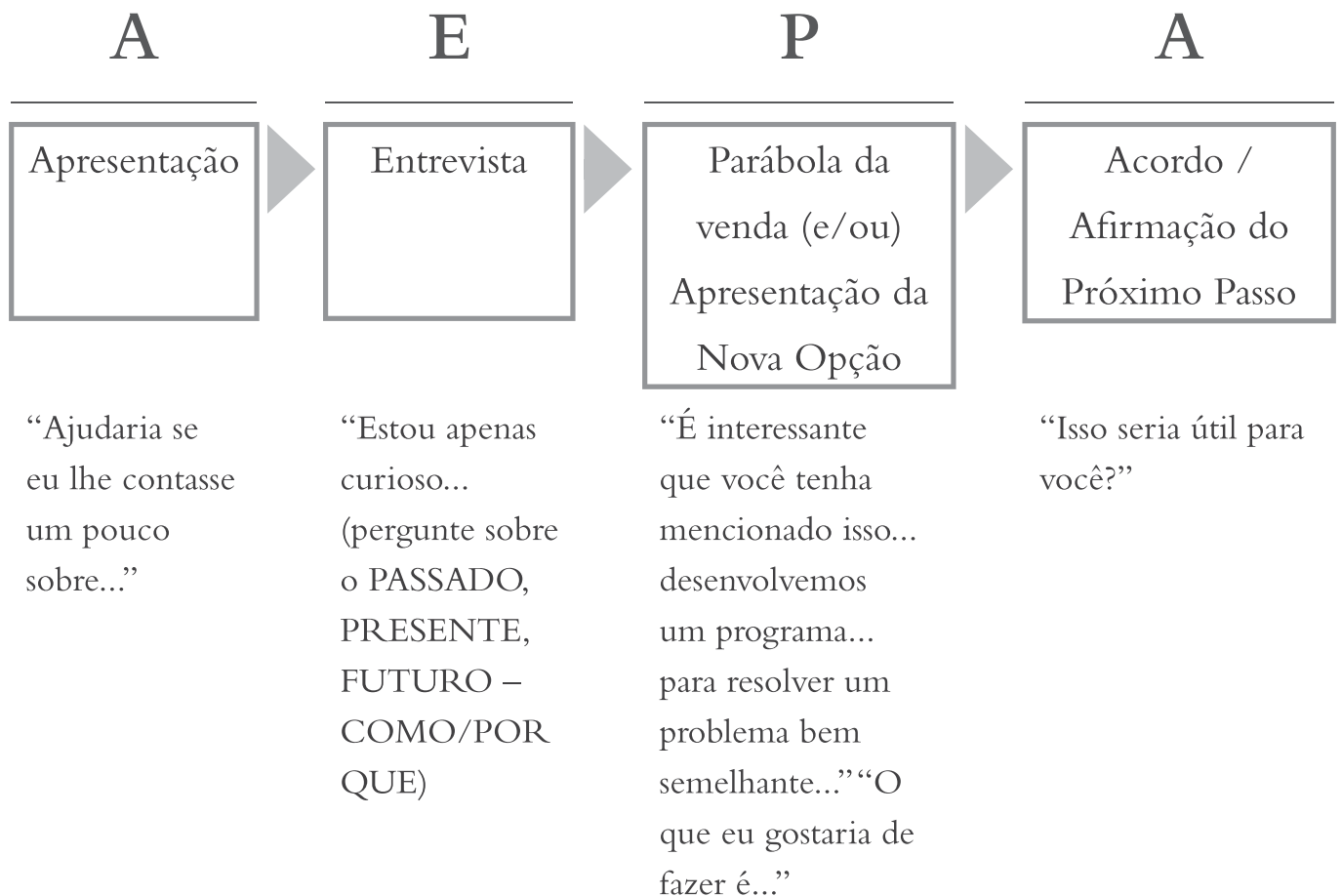
Técnica de Venda nº38

Domine o ciclo AEPA

De vez em quando eu escuto dos vendedores: “Não sei bem como fazer para sair da etapa de ‘conversa fiada’ da primeira reunião. Qual é a melhor estratégia?”.

Desenvolvi uma sequência que irá ajudá-lo nessa transição: Apresentação, Entrevista, Parábola e Acordo (AEPA). O ciclo AEPA poderá gerar excelentes resultados para vocês desde os momentos iniciais da primeira reunião com o cliente potencial. Vejamos como essa sequência funciona no começo de uma visita.

O ciclo AEPA: Um roteiro para ótimas conversas



Por uma convenção social, as perguntas que visam “quebrar o gelo” – aquelas que ajudam a construir uma relação e um senso de comunhão entre as pessoas – devem ser colocadas no início da reunião. Todavia, mesmo essas perguntas podem ser direcionadas aos pontos que esclareçam a situação específica de seu cliente potencial. Por exemplo:

“Fiquei curioso, como alguém chega à posição de (vice-presidente da XYZ / analista sênior de dados / CEO / etc.)?”

Assim que concluir esse pequeno diálogo informal da primeira reunião, você poderá fazer uma suave transição para o segmento de “negócios” da visita. O primeiro “A” do ciclo AEPA irá ajudá-lo nessa empreitada.

O primeiro “A” do AEPA – Apresentação

Depois que a rápida etapa de “familiarização” estiver concluída (o que, em geral, é indicado por uma pausa mais longa), direcione a reunião para o negócio em questão, perguntando algo do tipo:

“Senhor (nome do cliente potencial), ajudaria se eu lhe falasse um pouco sobre minha empresa e o que fazemos?”

Ao agir assim, você estará *apresentando* uma opção, ou seja, implementando o primeiro “A” do ciclo AEPA. (Observação importante: isso não é desculpa para você começar a recitar sua ladainha sobre o produto.)

Na improvável possibilidade de o cliente potencial lhe dizer que não deseja ouvi-lo falar sobre você e/ou sua empresa, porque tem algo mais urgente para discutir, simplesmente siga o direcionamento dele. Veja que, neste caso, a etapa de levantamento de informações dessa reunião já terá começado sem que você tenha feito nenhum esforço de transição.

O “E” do AEPA – Entrevista

A pergunta “ajudaria se eu lhe falasse um pouco sobre nós” conduz a um discurso conciso, objetivo e direto sobre sua própria experiência e a história da empresa para a qual trabalha. Pode ser algo mais ou menos assim:

“Bem, a ABC S/A é a maior companhia especializada em ‘X’ do setor nos Estados Unidos. Estamos em operação desde 1923 e eu trabalho como gerente sênior de contas desde 1997.”

Agora, *imediatamente*, coloque uma pergunta que atenda a três qualificações:

1. Tenha como foco a atividade do cliente potencial.
2. Destaque alguma área correlata em que você já tenha agregado valor para outros clientes.
3. Seja teoricamente fácil para o cliente potencial responder.

No momento em que fazemos essa pergunta “bem focada,” em uma área em que sabemos que somos capazes de agregar valor, estamos realizando uma transição suave para a parte mais importante do ciclo AEPA – *levantar informações*. Portanto, encerre a fase “um pouco sobre nós” dizendo: “Senhor (nome do cliente potencial), estou um pouco curioso. Vocês já trabalharam antes com algum fornecedor de serviços nessa área?”. A partir daí deixe que a entrevista flua naturalmente.

O “P” do AEPA – Parábola da Venda

Assim que conseguir reunir informações suficientes para entender que rumo o relacionamento está tomando, você estará em uma ótima posição para aplicar o “P” do AEPA: recomendar o próximo passo.

Poderá ser algo do tipo:

“Com base no que você me contou hoje – especificamente X, Y e Z –, formatarei uma proposta preliminar para lhe dar uma ideia do que seremos capazes de fazer por sua empresa nessa área. Que tal se marcássemos uma nova reunião para a próxima terça-feira às duas da tarde?”

Sempre recomende um próximo passo que seja fácil, lógico, útil e que esteja conectado com dia e hora específicos. O assunto em questão nessa conversa deve ser “*quando*” vocês vão “se” encontrar de novo e não *se* vocês vão se encontrar novamente. Aja assim e veja o que acontece!

O segundo “A” do AEPA – Acordo

Não é suficiente apenas apresentar a sugestão de um próximo passo. Nessa etapa do ciclo AEPA, você deverá se certificar de que a outra pessoa concorda especificamente com o próximo passo recomendado por você.

Veja que seu cliente potencial poderá aceitar de imediato o próximo passo sugerido, ou simplesmente apresentar-lhe uma resposta confusa ou incerta. Se isso acontecer, aja com cuidado e firmeza no sentido de trazer sua sugestão novamente à tona e verificar se o próximo passo sugerido realmente *faz sentido* ou não.

Neste caso, o melhor meio de conseguir essa resposta é perguntar: “Então, o que você acha de marcarmos uma nova reunião na próxima semana em tal dia e tal hora?”

O bom dessa abordagem é que, se isso *não fizer sentido* para a outra pessoa ela geralmente irá explicar a razão!

Caso a pessoa não explique o motivo pelo qual o próximo passo proposto por você não faz sentido, aplique a técnica “Eu não antecipei que...,” descrita a seguir.

Você: “Então, você acha que faz sentido nos encontrarmos na próxima semana em tal dia e tal hora?”

Cliente potencial: “Realmente, acho que não.”

Você: “Vou ser franco com você, sua resposta foi uma surpresa para mim. Não imaginei que você diria isso. Em geral, nesse momento da reunião, depois de já termos identificado X, Y e Z, a pessoa fica ansiosa para ver como nosso sistema poderia ajudá-la e imediatamente marca outra reunião. Eu fiz algo errado?”

Cliente potencial: “Ah, não, não é nada com você. O problema é interno. Veja, a questão é a seguinte...”

Aquelas são as palavras mágicas: “A questão é a seguinte...” Agora você vai ouvir informações mais críticas. Seja cuidadoso e certifique-se de anotar todas as palavras que vierem depois da frase “A questão é a seguinte”! É bem provável que esses dados sejam extremamente importantes.

Técnica de Venda nº39

Transmita confiança

Já treinei cerca de meio milhão de profissionais de vendas. E, quanto mais vendedores eu conheço, mais descubro os vários “truques do negócio” – as pequenas artimanhas de que se utilizam para chegar antes (ou, pelo menos é o que eles acham) e fechar a venda rapidamente. O único problema é que muitos desses “truques do negócio” prejudicam um objetivo essencial: o de constantemente enviar e reforçar a mensagem de que confiar em você é uma ótima decisão.

Sei que um negociante de carros encontra o nome de alguém em sua área, telefona para a pessoa e diz: “Alô, senhor Fulano, aqui é Beltrano, da Carros Usados S/A. Você acaba de ganhar nosso sorteio! Passe aqui e venha buscar o seu ‘peru de Natal!’” O que ele não fala é que a única coisa que deseja é que a pessoa vá até a loja para buscar dois perus: um para colocar no forno e outro para a garagem. (Por falar nisso, o sorteio nem existe; em geral os tais perus são distribuídos como “prêmio” para qualquer um que entre na loja nessa época do ano.)

O vendedor bem-sucedido é um *bom líder* porque inspira confiança. Acho que, atualmente, o verdadeiro profissional bem-sucedido em vendas – e, a propósito, isso é o que vejo em equipes de primeira classe – exerce magnetismo pessoal e autoconfiança para dizer às pessoas: “Siga-me”. No longo prazo, eles conquistam consumidores fiéis e satisfeitos. Esse tipo de autoridade resulta da absoluta e inabalável confiança de que você é capaz de gerar bons resultados para os clientes potenciais. Se você estiver certo, seus clientes simplesmente confiarão em você – e o seguirão.

Desenvolver a confiabilidade, portanto, significa desenvolver as habilidades de liderança. Isso não quer dizer que você deva manipular seus consumidores! Nem toda confiança e autoridade do mundo irão apagar a péssima imagem deixada pela aplicação de golpes baratos, do tipo “encontrar a carteira de dinheiro que o cliente nunca perdeu”. Ao contrário,

significa entender muito bem seu produto e serviço, compreender o que seu cliente faz para viver e assumir a responsabilidade de oferecer a ele bons resultados – não importa o que aconteça. Os clientes sentem quando você é capaz de fazê-lo, e gostam.

Um bom líder:

- tem uma visão;
- transmite respeito;
- vê o quadro geral;
- sabe quando mudar de direção;
- consegue identificar problemas e está pronto para discutir soluções;
- é confiante na abordagem e na atitude;
- é confiável.

Todas essas características levam à verdadeira confiabilidade.

Muitos vendedores se concentram no fato de parecerem ou não confiáveis. Não é essa a questão! Você quer desenvolver uma boa reputação por cumprir tudo o que promete – e eu me refiro a cada sílaba. Se você fala que vai telefonar às 9 horas da manhã, então, ligue às 9 horas da manhã e não às 9 horas e 2 minutos. Melhor ainda, telefone às 8 horas e 55 minutos e torça para ser colocado na fila de espera! Alguns profissionais de vendas adotam esse princípio e o transformam em uma “receita para aborrecimentos”; outros o assumem como o brilho profissional necessário para demonstrar confiabilidade e consistência como suas marcas pessoais.

Esses “pequenos detalhes” têm uma força persuasiva real. No início de um relacionamento de negócios, esses pormenores são tudo que o cliente potencial tem para seguir adiante. São as únicas ferramentas com as quais você pode contar! Faça promessas sedutoras e falhe na hora de cumprir os pequenos detalhes e você será exatamente igual aos outros vendedores. Em contrapartida, diga que está pronto para enviar em cinco minutos um fax ou e-mail com a proposta que atende completamente às especificações do cliente e, então, *faça isso!* Neste caso, você será um entre um milhão de vendedores.

Você tem de mostrar que é infalivelmente confiável em tudo, nas coisas grandes e pequenas; você deve transformar em hábito entregar tudo o que prometeu (ou, de preferência, mais). Somente assim estará em posição de dizer com autoridade: “Siga-me!”

Técnica de Venda nº40

Faça as perguntas certas

Tradicionalmente, os vendedores são ensinados a perguntar sobre as dificuldades e os problemas associados a tudo que acontece no mundo do cliente potencial. Todavia, ao fazê-lo, você estará na verdade se limitando a uma parcela bem pequena das situações nas quais poderia agregar valor.

Ao perguntar sobre dificuldades e problemas, você estará se limitando a conquistar os clientes que já estiverem dispostos a dizer “sim” quando forem perguntados se têm algum problema ou dificuldade. O resto das pessoas estará na categoria “vai tudo bem”. Então, tudo o que você ouvirá daí para a frente – uma vez, duas, três... – serão variações de: “Não, está tudo bem por aqui”.

Por fim, você perceberá o que aprendi depois de apenas alguns meses no trabalho de vendedor. As respostas que obtemos estão diretamente relacionadas às perguntas que fazemos. Em outras palavras, como vendedores, somos nós que criamos o fluxo das conversas em que ocorre as trocas de informação com todas as pessoas com quem falamos ao longo do dia.

Digamos que eu sente diante de sua mesa no escritório e diga: “Senhor (nome do cliente potencial), neste exato momento, qual é a dificuldade que o senhor está enfrentando com sua equipe de vendas?” Eu vou receber uma resposta com base no seu conceito de “dificuldade”. Talvez você me responda: “Esse é o problema: estamos sentindo tal e tal dificuldade.” E, neste caso, talvez eu consiga fechar algum tipo de negócio com você.

Não há nada de errado com essa abordagem quando você faz a venda, contudo, na maioria das vezes, você me responderá o seguinte: “Steve, não temos nenhuma dificuldade com nossa equipe de vendas. Está tudo bem”.

Outro dia um gerente de banco veio ao meu escritório para conversar comigo. Esse gerente em particular tem vindo me visitar ao longo dos últimos seis anos, tentando fazer negócios. Todo ano, ao longo de todo esse

período, ele me telefona, marca uma reunião e, então, entra no meu escritório e diz: “Steve, você está com algum problema com seu banco?”.

E eu sempre respondo: “Não, tudo continua muito bem para mim”.

E ele insiste: “Bem, você sabe, deve haver algum ponto que esteja aborrecendo você”.

E eu respondo: “Não, de verdade, não”.

Tenho conversado com ele há seis anos e o gerente sempre vai embora porque não consegue descobrir um problema ou uma dificuldade. De fato, tenho uma ótima relação com meu banco atual.

Outro tipo de pergunta

O que aconteceria se esse gerente me fizesse uma pergunta diferente?

Suponhamos que ele me perguntasse algo como:

“Steve, apenas por curiosidade, como foi que você escolheu seu banco atual?”

Se tivesse feito essa pergunta para mim – uma questão baseada no que decidi no passado e não naquilo que ele acha que poderia ser uma dificuldade ou um problema para mim –, ele teria obtido uma resposta bem diferente, não teria?

Em vez de dizer “Não, não tenho problemas”, eu teria dito: “Bem, eu recebi a indicação de um amigo, que falou muito bem do banco. Daí eu verifiquei que a instituição oferece um tipo de conta-corrente sem cobrança de taxas administrativas. Como achei interessante, fui lá e abri uma conta”.

Qual dessas duas abordagens tem mais probabilidade de resultar em um diálogo produtivo com um cliente potencial?

1. O que você mudaria em seu banco atual se pudesse fazê-lo? (tentativa de “identificar uma dificuldade.”)

Ou:

2. Como você escolheu seu banco atual? (tentativa de aprender o que o cliente fez, o que está fazendo agora e o que planeja fazer

futuramente.)

Para a maioria dos vendedores, o principal concorrente é o que o cliente potencial já está fazendo. Como tenho dito ao longo de todo este livro, o principal competidor é o *status quo*. Pouquíssimas pessoas com quem você se reunirá hoje, na próxima semana, no próximo mês ou no próximo ano já não estarão utilizando algum tipo de produto ou serviço. De fato, todas estão usando ou fazendo algo – mesmo que esse “algo” seja justamente “decidindo não utilizar nada parecido com o que você oferece”.

Você percebe – e não importa o que você vende, sejam serviços bancários, acesso à internet, programas de treinamento, papel, barcos, o que for – que cada pessoa para quem você telefona está fazendo algo justamente no momento de sua ligação? Pode ser que não seja o que você gostaria que elas estivessem fazendo, e pode ser que não seja da forma que você gostaria que estivessem fazendo, mas o fato é que elas estão fazendo algo. Para elas, agora faz sentido realizar aquilo daquele jeito.

Técnica de Venda nº41

Dê crédito à inteligência do seu cliente

Não é raro ouvir um vendedor dizer algo do tipo: “Você sabe, o cliente potencial com quem me reuni hoje era tão tolo – ele não fazia ideia do que eu estava falando.” Talvez você até se lembre de si mesmo fazendo um comentário parecido.

O que isso revela a respeito de você como vendedor?

Você é um transmissor de informações; é um condutor de energia; e é a unidade de conexão entre o seu negócio e o usuário final. Como o cliente potencial poderia conhecer as características do seu negócio antes de você lhe oferecer suas explicações? Aliás, por que razão esse cliente potencial precisaria saber mais sobre o seu negócio, além do seu número de telefone, é claro?

Existe uma área, porém, sobre a qual o cliente potencial tem um grande nível de conhecimento – e um conhecimento de que você precisa. Essa área envolve os problemas que ele enfrenta. Lembre-se: o sucesso nas vendas está em resolver o problema do seu consumidor e, nesse sentido, você precisa – ou deveria – investir um bom tempo tentando arrancar essa informação de seus clientes potenciais.

Considerando isso, não faz nenhum sentido continuar partindo do pressuposto de que o cliente não sabe nada. É óbvio que ele não sabe algo importante; de outro modo você não estaria marcando reuniões para ensiná-lo, não é?

Seu trabalho é aprender mais sobre os problemas que o cliente potencial está enfrentando e, então, mostrar como seu produto/serviço poderá ser usado como vantagem competitiva na solução. Você deve encarar essa tarefa como um parceiro do cliente potencial; como alguém que está no mesmo barco que ele. Se você levar consigo uma atitude de arrogância e superioridade, isso irá transparecer e suas vendas serão prejudicadas.

O cliente potencial de fato não conhece o seu produto ou serviço tão bem quanto você, porque vender isso não é o que ele faz para viver – é o que você faz. Por isso mesmo você deve ser capaz de oferecer imediatamente informações essenciais, e nunca demonstrar desapontamento por ele não estar entendendo o assunto tão depressa quanto você gostaria. Você deve encorajar o fluxo eficiente de informações entre você e seu cliente potencial, sendo absolutamente honesto a respeito de sua empresa e daquilo que ela tem para oferecer. Agir de outro modo poderá lhe trazer grandes problemas.

Pouco tempo atrás, eu estava trabalhando com uma companhia que produz equipamentos industriais; uma das representantes de vendas estava indignada porque o cliente potencial tinha “mentido” para ela sobre os próximos pedidos de compra de sua empresa. Se isso ocorreu, é provável que a abordagem de vendas dessa representante tenha sido superficial, improvisada e, de modo geral, desrespeitosa. Meu palpite é que ela não foi totalmente honesta ao lidar com o cliente potencial. Será que existe outra explicação para o fato de ela ter sido enganada por eles?

Uma vez que você e seu cliente potencial estejam trabalhando juntos, e que tenham conseguido definir o problema de modo que o seu produto seja visto como a solução, então, o seu cliente é suficientemente esperto. Ademais, sua meta não é se deter no que considera como deficiências do cliente potencial, mas encorajá-lo a tomar uma decisão inteligente: fazer negócio com a empresa em que você trabalha.

Técnica de Venda nº42

Cuidado com suposições incorretas

Um grande vendedor que conheço estava tentando ampliar sua presença em uma de suas maiores contas. Como não estava sendo particularmente bem-sucedido, pediu minha ajuda para descobrir a razão exata disso.

Então perguntei a ele: “O que você está vendendo a eles especificamente?”

Ele disse: “Bem, entre outras coisas, papel – resmas de papel para ser usado em impressoras e copiadoras.”

Daí indaguei: “OK, quantas pessoas na empresa utilizam papel?”

“Bem”, ele disse, “existem provavelmente umas quinze mil pessoas que utilizam papel na empresa, mas elas estão divididas em cerca de 400 grupos de trabalho.”

“Está bem,” eu disse, “são 400 grupos de trabalho. E com quantos deles você está falando?”

Ele explicou que tinha “bastante certeza” de que todos compravam por intermédio de um único canal – o canal de contato que ele próprio utilizava. “Essa, pelo menos, é minha suposição”, completou.

Eu quis saber mais: “Por que você está tão certo disso?”

Houve uma longa pausa.

Daí eu continuei: “Vou lhe dizer uma coisa, se eu tivesse uma empresa em que quinze mil pessoas usassem papel pode ter certeza de que eu jamais canalizaria todas as minhas solicitações de papel em um único comprador. Meu palpite é de que existam muitos outros canais de compra de papel nessa empresa, que você simplesmente desconhece. Alguma vez você já perguntou a eles como comprem papel para todos aqueles 15 mil funcionários e 400 grupos de trabalho?”

“Bem..., não...”, ele concluiu.

Todos nós caímos nesse tipo de armadilha. Queremos acreditar que o profissional com quem estamos conversando é o único que controla tudo. Supomos que a forma estabelecida de relacionamento é realmente a mais eficiente para interagirmos com nossos clientes potenciais. Julgamos que o trabalho que já realizamos é verdadeiramente o melhor que poderíamos ter feito. Contudo, em muitos casos, tais suposições não são corretas.

A única coisa sobre a qual você pode ter certeza, especialmente nas grandes contas, é de que existe algo acontecendo atrás das cortinas – algo que certamente você deveria saber. Nessa situação, eu perguntaria: “Só para que eu possa compreender melhor... como exatamente você compra papel para 400 grupos de trabalho e quinze mil funcionários?”

Esse é o tipo de pergunta que os presidentes ou executivos seniores costumam responder com confiança, autoridade e completa sinceridade em um décimo de segundo. E esse é também o tipo de pergunta que um profissional posicionado mais abaixo na escala hierárquica gostaria de evitar, ou no qual gastaria 45 minutos descrevendo a você os termos do contrato que assinaram. Portanto, de vez em quando, é preciso acessar outras pessoas na organização.

Técnica de Venda nº43

Aponte você mesmo as dificuldades

Quando estou tentando me aproximar do topo da pirâmide hierárquica para expandir meu relacionamento com um cliente, tenho o hábito de tentar identificar o que considero as maiores e mais prováveis dificuldades futuras. A partir daí, eu mesmo trago à tona os problemas, em vez de esperar que outra pessoa o faça.

Sim, você leu certo. O que tento fazer é me colocar na situação da outra pessoa, entender qual a objeção mais provável que ela poderá fazer à minha proposta e assim priorizar esse ponto. Uma parte significativa da arte de vender é se mostrar mais preocupado com algo do que o próprio cliente atual ou potencial. É exatamente isso que você deve fazer quando acreditar que uma iniciativa de venda poderá causar problemas à pessoa com quem está negociando. Nesse sentido, você deverá dizer algo parecido com o seguinte:

- “Vou lhe dizer a verdade. Estou realmente um pouco preocupado com o preço. Não tenho certeza de que esteja certo. O que você acha?”
- “Para ser sincero com você, estou um pouco preocupado, pois esse programa pode não estar focado nos pontos mais relevantes para sua equipe. O que você acha?”
- “É aqui que tudo se encaixa, mas tenho de ser sincero com você, pois estou um pouco preocupado em relação ao cronograma. Não tenho certeza de que esteja adequado à sua empresa.”
- “Eis o ponto sobre o qual paira dúvida. Estamos tentando descobrir se esse plano de pagamento é o adequado para sua família ou não. Pode me ajudar? Em sua opinião, quais são os prós e os contras?”
- “Deixe-me eu lhe dizer o que está me preocupando. Acho que entendi o que você está tentando alcançar com isso e acredito que

conseguiremos cumprir esse cronograma. Mas não estou inteiramente seguro de que isso seja algo que você se sinta confortável em compartilhar internamente com seus funcionários. Gostaria de ter certeza de que compreendi corretamente – você pode me ajudar?”

O que quer que estejamos vendendo ou tentando vender – *softwares*, uma série de programas de treinamento ou qualquer outra coisa –, é preciso identificar os problemas que poderão estar à nossa espera em algum momento futuro, e levantar essa questão complicada nós mesmos, em vez de esperar pela iniciativa do cliente.

No final das contas, qual seria a alternativa? Se já soubermos que vamos ser apertados no preço, mas não temos um retorno significativo do cliente sobre isso, por que deveríamos esperar que ele apresentasse essa objeção – ou, até pior, uma objeção que não fosse realmente uma objeção à nossa tentativa de venda, mas que pusesse por terra nossa proposta de venda?

Quando abordo diretamente a questão, consigo entender a verdadeira dimensão do problema que impede a outra pessoa de tomar a decisão de comprar de mim. Prefiro receber essa informação logo a ouvir alguma desculpa vaga sobre precisar de mais tempo para pensar ou ter de conversar com mais alguém sobre a compra.

Quando se trata de tentar fazer com que a pessoa compre mais de nós, ao levantarmos nós mesmos as questões mais difíceis – em vez de esperarmos que o cliente o faça (se é que ele conseguiria falar claramente sobre a questão) – adquirimos uma percepção mais exata de onde estamos pisando.

Técnica de Venda nº44

Converse em vez de ministrar uma palestra

Gostaria de poder lhe oferecer uma receita mágica que fizesse com que seu cliente potencial percebesse imediatamente os benefícios de comprar seu produto (ou de comprá-lo em maior quantidade), mas isso não existe. No final das contas, conseguimos vender – ou não – por causa da qualidade da conversa que somos capazes de manter com nossos clientes atuais e potenciais. A conversa é a base da arte de vender. Quando você demonstrar curiosidade genuína e fizer perguntas bem fundamentadas, será capaz de vender mais dos seus produtos e serviços aos consumidores. Caso contrário, não venderá.

O que são perguntas bem fundamentadas?

São aquelas que se concentram naquilo que o cliente realmente faz agora – não no que achamos que ele necessita; não no problema que achamos que ele enfrenta; nem nas possíveis dificuldades do consumidor. Quando colocamos o foco apenas no que consideramos a necessidade, a dificuldade ou o problema do outro, perdemos de vista o quadro geral do que está verdadeiramente acontecendo no universo daquela pessoa. Adotando uma visão parcial, podemos até conseguir fechar algumas vendas de início, mas, se você quiser construir um relacionamento sólido no futuro, precisa estar disposto a fazer perguntas sobre o que aquela pessoa faz. Por exemplo:

- “Bem, falamos sobre sua atual equipe de vendas, mas como você está lidando agora com o treinamento para os recém-contratados?”
- “Há quanto tempo você está tentando vender sua moto? O que tem feito para vendê-la?”
- “Como você gerenciou esse problema com sua equipe da última vez que aconteceu?”

Todas essas perguntas são fundamentadas no que a pessoa faz. E todas representam um avanço substancial em relação a questões bobas do tipo: “O que você mudaria na sua rotina atual?” ou “O que você não gosta em relação à situação atual?”.

A efetividade em vendas exige uma conversa extensa que possibilite que você descubra o que a outra pessoa está fazendo e o que planeja fazer. Com essas informações, você revê seus objetivos para torná-los exatamente iguais aos do cliente potencial.

Se você não souber o que a outra pessoa está fazendo e desconhecer seus objetivos profissionais (e até mesmo em outras áreas de sua vida) – e nem se importar em perguntar –, então não estará em uma posição muito boa para iniciar ou ampliar o relacionamento.

Técnica de Venda nº45

Não tenha pressa

Independentemente do que você venda e de onde o faça, sua negociação típica pode ser dividida em quatro etapas: abertura, entrevista, apresentação e fechamento.

Examinemos cada um desses estágios separadamente.

- **Abertura.** Também chamada de prospecção, qualificação ou contato inicial, é quando você telefona para alguém com quem nunca conversou antes e determina se há, ou não, uma utilização possível para o seu produto ou serviço. Nesse estágio, talvez você marque uma reunião ou agende um novo contato futuramente.
- **Entrevista.** Você aprende sobre o passado, o presente e o futuro do cliente potencial, no que concerne ao uso do seu produto ou serviço. Você descobre quais problemas ele enfrentou recentemente e se informa sobre todos os outros fatos relevantes sobre esse cliente potencial.
- **Apresentação.** Você demonstra exatamente como seu produto ou serviço poderá ajudar a resolver o problema identificado na fase de entrevista, utilizando como apelo os sucessos já alcançados no passado com outros clientes.
- **Fechamento.** Você pede para fechar a venda.

É possível que você consiga passar por essas quatro etapas durante um único telefonema. Também é possível que sejam necessários meses ou até mesmo anos em reuniões e mais reuniões de acompanhamento para cobrir todo o processo. Tudo depende de uma série de fatores: o tipo de produto ou serviço que você oferece, o setor em que opera, os clientes, as condições atuais do cenário econômico etc.

Em determinado ponto do ciclo, seu objetivo é avançar para o estágio seguinte. Existe, porém, uma regra que você deve manter em mente, quando se trata desse processo que acabei de descrever. Ela é bem simples:

a maneira mais fácil e certa de perder uma venda é avançar para a próxima etapa antes que o cliente potencial esteja preparado para isso.

Muitos vendedores encaram o próprio trabalho como uma gigantesca e única etapa de fechamento. Por não compreenderem a natureza cíclica do processo com um cliente potencial, eles apressam as coisas e acabam perdendo a venda.

Digamos que você tenha uma horta. Em determinada manhã você vai até lá e planta sementes de tomate. Se for um jardineiro inteligente, saberá de antemão que irá demorar boa parte do verão para que um tomate ultrapasse o estágio de semente e chegue até a sua saladeira. Se você esperar menos que o necessário, é até possível que veja algo semelhante a um tomate no pé, todavia, se você colher, temperar e servir o fruto, é provável que não obtenha uma salada saborosa (aliás, talvez nem seja possível consumi-la). Em contrapartida, se der ao processo o tempo necessário, deixando o fruto amadurecer, terá um tomate suculento e saboroso no prato.

Em resumo, na primeira hipótese – aguardando o tempo ideal – você poderá se gabar de sua horta; na segunda – apressando o processo –, não alcançará bons resultados com seus esforços.

Vender é exatamente assim. Existem certas coisas pelas quais você deve apenas esperar. Você não pode querer entrar em um escritório pela primeira vez, estender a mão para o cliente potencial e perguntar a ele quando o departamento de operações gostaria de receber a entrega do primeiro pedido. Nesse caso, você está tentando forçar a transição da etapa de entrevista diretamente para o fechamento da venda, e os resultados podem ser desastrosos. Entretanto, a maior parte dos problemas causados pela pressa não é assim tão evidente. Talvez você tenha conversado um pouco sobre si mesmo, mencionado o produto, admirado a vista, falado mais sobre o passado e recebido um sinal seguro de que a ideia “parece interessante”.

Será que você está pronto para avançar para o estágio de apresentação? Talvez sim, talvez não. A melhor opção é perguntar diretamente ao cliente

potencial: “Bem, há algo mais que o senhor considera importante que eu saiba sobre sua empresa, senhor Fulano?” Dependendo da resposta que receber, você poderá medir o entusiasmo do cliente com a possibilidade de avançar para o próximo estágio. Se ficar em dúvida, aposte na paciência. Não é crime dizer: “Bem, aprendi bastante sobre sua empresa hoje; eu gostaria de marcar uma reunião na semana que vem para obter mais informações e depois lhe apresentar uma proposta completa.”

Técnica de Venda nº46

Sempre amarre a próxima etapa

Depois que converso com os participantes de meus seminários sobre as quatro etapas do ciclo de vendas, costumo perguntar a eles: “Qual é o objetivo do primeiro estágio?” Inevitavelmente, ouço respostas do tipo:

- “Tirar o pedido.”
- “Encontrar a pessoa frente a frente.”
- “Compreender o cliente.”
- “Fazer perguntas.”
- “Fechar a venda.”
- “Estabelecer um relacionamento.”
- “Plantar a semente de um relacionamento futuro.”

Todas essas respostas são absolutamente comuns. E todas elas estão erradas.

O objetivo de cada etapa do ciclo de vendas é sempre avançar para a próxima. Quando está na abertura, o objetivo é convencer o cliente potencial a avançar para uma entrevista consistente e significativa. Na etapa de entrevista, o objetivo é fazer com que o cliente ajude você a obter as informações necessárias para formatar uma proposta que sirva como uma luva para ele. Na etapa de apresentação, o objetivo é conduzir tão bem o diálogo que no momento em que você diga “Isso faz pleno sentido para mim – o que você acha?”, o outro concorde em se tornar seu cliente. (Essa pergunta, claro, caracteriza a quarta e última etapa.)

Recentemente, realizei um programa de treinamento em uma grande administradora de fundos de investimento, uma empresa especializada em produtos financeiros para pessoas com patrimônio líquido elevado. Na ocasião, sentei-me ao lado de um dos gerentes de captação de clientes e tivemos uma conversa interessante. Ele me contou como tinha se saído bem em uma negociação com uma senhora muito rica. Disse que esteve com ela uma vez e que achava que aquela primeira reunião fora muito

produtiva. Então eu perguntei: “Quando você vai se encontrar novamente com essa senhora?”, afinal, a estratégia é voltar a ver o cliente potencial. Ele respondeu: “Steve, eu estou no controle.” Eu disse: “Ótimo! O que vai fazer agora?” Ele disse: “Bem, primeiro tenho de receber as informações sobre ela, ou seja, tenho de esperar pelo extrato mensal dos investimentos dela em outras instituições financeiras. Assim que eu os receber, telefono para marcarmos outra reunião. Então, estarei mais seguro.”

Eu disse: “Está bem. E você entregou a ela aquele envelope especial que você preparou exclusivamente para que ela pudesse lhe enviar todas as informações necessárias ou, quem sabe, disponibilizá-las para que você mesmo as retirasse quando estivessem prontas?” “Bem, não. Não fiz isso ainda. Nem pensei sobre isso.” Eu disse: “Bom, deixe eu lhe fazer outra pergunta: você falou com a assistente dela? Afinal, essa senhora ganha uns 10 milhões de dólares por ano, deve confiar bastante em sua assistente, que, aliás, deve acompanhar tudo o que acontece. Você avisou essa assistente que passaria por lá assim que os extratos chegassem?” “Bem, não. Também não fiz isso.” Então, eu quis saber: “Em geral, quando chegam esses extratos bancários?”. “Costumam chegar na primeira semana de cada mês.” Houve um longo silêncio. Essa conversa aconteceu mais ou menos na metade do mês.

Eu disse: “Então, o que você está fazendo agora?” E ele respondeu: “Estou esperando que aquela senhora me telefone. Já estamos na segunda semana do mês, mas ela vai me ligar. Tenho certeza. Ela me disse que telefonaria”.

Ela não ligou. Ela nunca telefonou. Ele perdeu a venda.

Um cliente potencial é alguém que irá responder às perguntas que você fizer. Se não conseguir algum tipo de compromisso com a próxima etapa – seja de sua parte ou da parte dele – então, você não está fazendo prospecção.

Portanto, qual estratégia deve usar para amarrar a próxima etapa de venda? A primeira e mais importante é sempre perguntar sobre o próximo encontro pessoal no final de uma reunião frente a frente. Não importa

quem você é, onde esteja ou quando está se reunindo com aquela pessoa; ao final, sempre tente marcar um próximo encontro. Pode ser que, inevitavelmente, as pessoas aleguem: “Sabe, Steve, é um momento difícil para marcar uma reunião. Vou sair em férias; acabo de voltar de férias; estamos antes do verão; estamos no final do verão; daqui a pouco começa o inverno; daqui a pouco termina o inverno”. Em geral, elas apresentam um milhão de razões para não marcar a próxima reunião. E eu lhe apresento o único motivo pelo qual você deve sempre tentar agendar o próximo encontro: descobrir se o cliente potencial está realmente interessado, ou não, em trabalhar com você. Se você está prospectando alguém que está *sempre* em um mau momento, há um problema em algum lugar.

Os profissionais de vendas bem-sucedidos avançam no processo e, geralmente, conseguem fazer isso amarrando a conclusão de cada reunião com um pedido de horário para a *próxima*. Alguns vendedores vão dizer: “Steve, como posso pedir um horário? Ainda não tenho motivo para querer retornar àquela empresa!”. Claro que tem! Veja o que dizem os melhores representantes de vendas ao final de suas reuniões: “Senhor Fulano, tive uma ideia. O que eu gostaria de fazer, em vez de encerrar aqui nossa conversa, é pensar sobre tudo o que conversamos hoje e rever minhas anotações. Na semana que vem, pretendo colocar no papel um esboço do que seremos capazes de realizar por você e então gostaria de retornar para lhe apresentar o que preparei”.

A essa altura da conversa, você está, em essência, jogando a bola para o cliente potencial. Seu contato pode saltar e pegar a bola ou pode se esquivar e deixá-la cair no chão. Nos dois casos, *você vai saber o que está acontecendo*.

Lembre-se: o objetivo do primeiro passo é chegar ao próximo e isso é tudo o que você quer fazer em cada caso – e em todos eles. A única coisa que deve dizer para si mesmo quando avalia um cliente potencial é: “Eu avancei no processo de venda?”. Em caso negativo, então, você e seu cliente não estão dialogando como deveriam.

Técnica de Venda nº47

Venda-se para si mesmo

A seguir estão algumas ideias para você se manter motivado. Use-as!

1. Não ouça as notícias pelo rádio no trajeto para o trabalho

Os noticiários de rádio geralmente são recheados de notícias deprimentes sobre as quais você não poderá fazer nada a respeito. Logo estará ouvindo novidades que realmente terão consequências para você; por isso, tire a manhã para cuidar de si mesmo. Compre alguns CDs motivacionais ou baixe uma *playlist* na internet e adquira o hábito de transformar o trajeto (ou a viagem) para o trabalho em um momento focado em mensagens positivas e agradáveis, assumindo uma perspectiva construtiva diante do dia que está à sua frente. Conheço um vendedor que é tão fortemente comprometido com esse princípio que nem sequer sabe se o rádio de seu carro funciona.

2. Busque apoio positivo

Acho fascinante o número de “equipes” de vendas bem-sucedidas que existem por aí – duas pessoas que vendem de forma completamente independente, mas que confiam uma na outra para buscar apoio constante, conselhos e críticas construtivas. Para a maioria de nós, essa é uma alternativa muito melhor que seguir seu caminho de maneira solitária. Caso seja possível estabelecer esse tipo de relacionamento no seu atual ambiente de trabalho, vá em frente e experimente para ver o que acontece.

3. Dê uma volta

Sim, você precisa do intervalo do almoço. Não, você não deve trabalhar na hora de se alimentar. (Meus estudos envolvendo vendedores me levam a acreditar que aqueles que assumem o compromisso de deixar o trabalho de lado por uma hora e sair para dar uma volta ao ar livre são os mais produtivos em termos de volume de vendas. Mais do que aqueles ávidos tatus que não sabem a hora de sair do buraco e fazer uma pausa.)

4. Deixe bilhetes otimistas para si mesmo

“Eu consigo.” “A maioria das coisas com as quais me preocupo nunca acontecerá.” “Já resolvi os problemas de mais de 500 clientes.” Tente deixar um bilhete otimista para você sobre sua mesa na sexta-feira ao final do dia; provavelmente, vai esquecer isso até a manhã de segunda-feira, quando então terá uma agradável surpresa.

5. Mantenha os fatos em perspectiva

Como costumo dizer aos vendedores que treino: “Vender não é uma cirurgia cerebral”. Não é mesmo! Telefonemas perdidos, prazos esquecidos, problemas com os clientes... por mais desafiadores que sejam esses fatos, eles realmente não são o fim do mundo. De vez em quando, as coisas parecem maiores do que realmente são. Tente manter isso em mente durante o dia de trabalho.

Técnica de Venda nº48

Saiba quando recuar

Pouco tempo atrás, eu estava na Califórnia trabalhando com um representante de vendas. Estávamos conversando sobre um cliente potencial para quem vínhamos trabalhando ao longo das últimas quatro ou cinco semanas. Ele foi a uma reunião com o cliente potencial, levantou as informações necessárias e formatou uma proposta boa e consistente. De fato, sua proposta ficou tão boa que eu achei que realmente conseguiríamos fazer negócio com aquela empresa.

Quando acompanhei meu representante de vendas em sua terceira reunião naquela companhia, eu disse ao cliente potencial: “Fulano, eu realmente acredito que essa proposta faz sentido e acho que devemos ir em frente.” Fulano estava extremamente interessado no que tínhamos a dizer, e também achava que a proposta fazia sentido. O único problema é que ainda havia alguns pequenos detalhes para resolver; nós teríamos de voltar com uma proposta revisada e ainda mais específica.

Tudo parecia ir bem até que meu representante de vendas ligou novamente na semana seguinte e não conseguiu falar com Fulano por telefone. Depois de três tentativas sem retorno, ele me telefonou e disse: “Steve, você pode ligar para o Fulano e verificar se ele atende?” Liguei uma vez, mas ele não atendeu. Finalmente, ficou bem óbvio que Fulano não queria retornar nossas ligações. Naquele momento, a venda parecia improvável.

É uma história bem comum, certo? Então, qual é a lição a aprender? Há momentos em que é melhor recuar e não investir mais tempo correndo atrás de um cliente potencial. De vez em quando, a gente não é a pessoa certa para fazer aquela venda e, às vezes, ela não vai realmente acontecer, não importa que você se considere muito bom e que faça todo sentido você e aquele cliente trabalharem juntos. De vez em quando, você faz o seu

melhor e a proposta fica extremamente boa, contudo, ainda assim, as coisas não dão certo.

Infelizmente, muitos vendedores continuam a telefonar para o cliente potencial muito tempo depois de já ter passado a hora de um recuo honroso. Eles seguem insistindo com o mesmo cliente potencial regularmente.

Já ouvi muitos vendedores dizerem que fazem 100 telefonemas por dia. De fato, o que fazem é telefonar para dez pessoas conhecidas dez vezes por dia. Isso pode até ser 100 *alguma coisa* por dia, mas, pelo menos no meu livro isso não quer dizer 100 telefonemas. Uma vez conheci uma representante de vendas que jurava por tudo o que era mais sagrado que havia telefonado 437 vezes a um cliente potencial na vã tentativa de marcar uma reunião. Não sei se acredito ou não nesse número de ligações, mas suspeito que ela jamais tenha conseguido agendar uma reunião com aquela pessoa. O pobre cliente potencial deve ter pavor da ideia de estabelecer um relacionamento de longo prazo com aquela mulher!

Alguns clientes potenciais vão lhe dizer “não” apenas não respondendo. Você tem de reconhecer quando recebe esse tipo de mensagem e manter a disposição de seguir em frente. No caso do Fulano do exemplo anterior, ele nos deixou esse recado, embora nunca o tenha feito diretamente. O fato é que sua recusa em retornar nossos telefonemas estava nos dizendo algo verdadeiro. Ele não estava interessado em fazer negócio conosco. Então, para que telefonar insistentemente para ele?

Em alguns casos, não há mesmo o que se possa fazer para reverter a situação. São poucos os profissionais de treinamento em vendas que admitem isso abertamente, mas no mundo real, é bem comum entrar em situações em que a melhor saída, e a mais apropriada, é *deixar o cliente potencial em paz e investir seu tempo de maneira mais eficiente* (ou seja, telefone para outro contato).

De vez em quando, a química não funciona; em algumas ocasiões, é impossível definir as razões pelas quais alguém decide não fazer negócio com você. Talvez você seja muito alto ou muito baixo; quem sabe é ruivo

demais ou qualquer outra coisa demais que simplesmente afasta a outra pessoa. *Vá encontrar outro cliente potencial com quem possa conversar* – não leve para o lado pessoal. Você não pode fazer funcionar um relacionamento comercial baseado em confiança somente com força de vontade – essa é uma dança consensual entre duas pessoas. Se alguém não se sente confortável com o que está acontecendo, não adianta pressionar.

O tempo passa, as coisas mudam. Não fique muito preocupado com esses reveses temporários. Mantenha os olhos no trabalho, não entre em joguinhos mentais, faça o seu melhor e logo você estará fechando negócios com uma porção de pessoas para quem não conseguira vender de primeira. Eu prometo. Contudo, enquanto isso, aprenda a recuar.

Lembre-se: há uma grande diferença entre ser persistente e desagradavelmente insistente.

Todos nós perdemos batalhas. O objetivo, entretanto, não é evitar a perda de uma batalha, mas ganhar a guerra. Quando for a hora de recuar, pegue o telefone e comece a fazer prospecção para construir um relacionamento comercial com um novo contato.

Técnica de Venda nº49

Saiba quando pedir ajuda

Há algum tempo, uma mulher me procurou durante um seminário e disse que queria pedir ajuda ao seu gerente para garantir uma venda. Mas ela estava em dúvida. Ela me perguntou: “Não vai parecer que sou fraca por não conseguir fechar o negócio sozinha?” Ao que respondi: “Não, de maneira alguma. De fato, no mínimo, isso fará com que você pareça ainda mais forte”.

Pela minha experiência, vendedores que sabem dizer “Preciso de ajuda” aos seus clientes atuais, aos potenciais e/ou aos próprios superiores estão, geralmente, entre os que apresentam melhor desempenho em suas empresas. Analisemos brevemente o tipo de ajuda que você pode buscar.

Apelar por ajuda pode significar simplesmente deixar que o cliente o corrija. Os melhores vendedores sabem que, quando o cliente os corrige, todo mundo sai ganhando. Os vendedores mais bem-sucedidos sabem como obter “correções” que possam aprimorar o relacionamento – e melhorar a qualidade das informações levantadas pelo vendedor.

Deixe-me dar um exemplo. Quando estou vendendo, realizo a reunião inicial com o cliente potencial, passando pelas quatro etapas básicas do ciclo de venda. Explico um pouco do que faço e como o faço. Também descubro o que ele faz, como faz, quando faz, onde faz, com quem faz e por que está fazendo daquele jeito. Mas não tento fechar a venda nesse ponto, tampouco sigo imediatamente para um esboço formal do que poderia fazer para ajudá-lo. Na verdade, procuro encontrar uma maneira de o cliente me corrigir.

Raramente retorno para a segunda reunião com uma proposta formal e, às vezes, não a apresento nem na terceira. Em vez disso, eu digo ao cliente potencial: “Deixe-me pensar um pouco sobre tudo isso que conversamos. Vou analisar as informações que anotei e então voltarei aqui na próxima

semana – que tal terça-feira, às 10 da manhã? Deixe-me retornar na semana que vem para repassarmos os pressupostos juntos”.

O que acontecerá na semana seguinte? Quando repassar os vários pressupostos da proposta preliminar, o cliente potencial irá me dizer se estou no rumo certo – ou errado. Se eu estiver errado, então, por definição o cliente potencial me oferecerá mais informações significativas, dizendo: “Não, Steve. Você está equivocado em relação aos seguintes pressupostos, e correto em relação aos demais”. Desse modo eu saberei aonde estou pisando. Terei sido corrigido e minha proposta formal poderá evitar alguns grandes problemas.

Durante uma apresentação para a diretoria de uma empresa classificada entre as 500 maiores da *Fortune*, meu vendedor e eu falamos sobre os cinco pressupostos que havíamos listado em uma reunião preliminar. Quatro deles estavam corretos. O quinto, por alguma razão, nós havíamos interpretado de maneira incorreta. Nos dias de hoje eu não diria que o pressuposto estava totalmente equivocado e, pensando em retrospecto, percebo que nosso contato pode ter nos passado informações diferentes na primeira reunião. É assim que acontece em vendas – as pessoas se mostram mais diretas quando o relacionamento entre as duas empresas se desenvolve e o contato se torna mais importante para elas.

O que importa não é se nos equivocamos ou não durante nossa reunião inicial, mas o fato de que, no encontro seguinte, nós trabalhamos juntos na direção de um objetivo comum, gerando pressupostos mais precisos para alcançar a solução mais adequada à empresa. Conseguimos a ajuda necessária de nosso cliente potencial e fechamos a venda.

Você também pode procurar a ajuda de seus gerentes e colegas. Eu encorajo os vendedores a procurarem conselhos com seus supervisores a respeito do próximo passo que darão com um cliente potencial depois da reunião inicial. Também é uma opção contar com outros executivos da empresa em um próximo encontro. Contudo, recomendo que esse tipo de ajuda fique restrito a uma segunda, terceira ou quarta reunião com um cliente potencial. O encontro inicial realmente não conta muito no processo

de venda, se você parar para pensar nisso: muitas pessoas concordarão em marcar uma reunião inicial com você, mas quantas irão se comprometer com um segundo encontro?

Existe uma boa chance de você encontrar pela frente pessoas que sabem muito mais do que você sobre o produto que você vende. São os especialistas técnicos. Você está utilizando efetivamente esses profissionais para incluir mais informações sobre o seu produto em suas apresentações? Por exemplo, você diz para os clientes potenciais: “Tive uma ideia: deixe-me trazer o especialista técnico na próxima semana. Em vez de simplesmente voltar e explicar o produto, quero que você converse diretamente com a Beltrana; ela realmente é uma *expert* nessa área. Gostaria que ela conhecesse você.” O envolvimento de outras pessoas faz com que o processo evolua, o que, em geral, é um bom sinal. Você talvez consiga até reunir seu especialista técnico com o especialista técnico do cliente potencial.

Para reuniões decisivas com clientes potenciais, quase sempre é de grande ajuda contar com a presença de seu gerente de vendas – ou, talvez ainda mais importante, contar com um especialista técnico de sua empresa. Portanto, sinta-se à vontade para pedir ajuda. Isso é o que fazem as grandes estrelas!

Técnica de Venda nº50

Faça contato no dia seguinte

No dia seguinte a uma visita, telefone ou escreva ao seu cliente potencial. A vasta maioria dos vendedores demonstra a pretensão de fazê-lo, mas nunca faz. Anote esses contatos em sua agenda diária ou no seu gerenciador de tarefas para ter absoluta certeza de que fará esse acompanhamento no período crucial após uma reunião.

Não tente fazer contato de acompanhamento somente dois dias depois da reunião. O ponto importante dessa manobra “de apoio” é restabelecer sua presença e seu compromisso em solucionar o problema do cliente potencial. Faça isso com tato e sem se tornar arrogante.

Que tal essa mensagem em um telefonema?

“Senhor Fulano, aqui é Sicrano, da InfoWorld, Inc. Queria apenas um minuto para lhe agradecer o tempo que o senhor reservou para conversar comigo ontem. Sabe, acho que nossa reunião foi bastante produtiva. O que o senhor achou?”

Simple e no alvo.

Mencionei primeiramente o telefonema porque, no atual ambiente de vendas, este – ou um e-mail – parece o meio de comunicação mais adequado para esse tipo de mensagem. Devo dizer, entretanto, que há ainda um modo mais antiquado para conquistar uma boa parcela de atenção positiva – enviar ao cliente uma carta impressa no papel timbrado da empresa. É menos provável que isso aconteça, claro, porque o tempo é precioso hoje em dia (e porque, honestamente, a maioria dos vendedores não gosta de escrever cartas). Contudo, isso pode funcionar a seu favor: sua carta cordial, elegante e bem escrita será a única. Por exemplo:

São Paulo, 24 de setembro de 2013.

Prezado senhor Fulano,

Gostaria de agradecê-lo por ter reservado tempo em sua agenda sobrecarregada para realizar nossa reunião ontem.

Considero que o intercâmbio de ideias foi interessante e acho que o senhor concorda que existe um potencial de benefícios mútuos no relacionamento entre nossas empresas.

Sinta-se à vontade para me telefonar caso haja alguma dúvida ou algum problema que eu possa ajudá-lo a solucionar.

Atenciosamente,

Sicrano

PARTE 4

Vendendo por e-mail

A venda por e-mail está se tornando mais popular com o avanço da revolução tecnológica e das comunicações. Contudo, é importante compreender suas vantagens e também suas limitações. Há uma porção de coisas para as quais o e-mail é excelente – e outras tantas para as quais você jamais deveria utilizá-lo. Nesta parte do livro, vamos conversar sobre como escrever um e-mail claro, inteligível e útil. Também discutiremos como usar esse meio de comunicação para apoiar as outras técnicas de vendas que você já deve estar utilizando.

Técnica de Venda nº51

Defina suas metas de vendas realizadas por e-mail

Eis aqui o que você *não deve* fazer. Não passe o dia inteiro escrevendo e-mails para agendar teleconferências, quando poderia estar encontrando maneiras de se colocar frente a frente com as pessoas que interessam.

Gostaria de poder lhe dizer que o simples ato de escrever um e-mail do tipo “vamos fazer uma teleconferência” de mais qualidade que aquele do seu concorrente fosse, por si só, capaz de lhe garantir um relacionamento melhor com o cliente potencial, além de informações mais consistentes da parte dele. Mas não posso.

Se eu o fizesse, estaria incorrendo em pensamento ilusório, em vez de estratégico. A questão é que, infelizmente, esse pensamento ilusório é uma síndrome que tenho identificado ao longo dos anos e que, de maneira inevitável, leva vendedores e organizações inteiras ao fracasso.

O que posso dizer a você é o seguinte: se você é esperto e está praticando os princípios descritos neste livro, poderá usar o e-mail de modo mais inteligente que seu concorrente e, assim, *conseguir marcar mais reuniões pessoais e acelerar o seu ciclo de venda*. Ao fazê-lo, irá aprimorar a qualidade do seu relacionamento e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de suas informações, ampliando suas chances de fechar negócios com as pessoas que avançarem no processo de vendas com você.

Em última análise, você deve utilizar o e-mail como uma ferramenta para impulsionar o relacionamento com as pessoas com maiores probabilidades de comprar de você. E aviso-lhe desde já: se o seu trabalho é vender frente a frente, conseguirá os melhores resultados utilizando o e-mail para indicar as razões pelas quais seus clientes atuais e potenciais deverão marcar uma reunião pessoal com você.

Técnica de Venda nº52

Crie a mensagem perfeita

De fato, não há nenhuma mensagem perfeita de e-mail que seja aplicável a todas as situações com as quais poderemos deparar no ciclo de venda. Existe, porém, um conjunto de padrões que poderá ser adotado na maioria das mensagens de e-mail enviadas aos clientes potenciais.

Basicamente, são três as perguntas que devemos responder:

1. De que tamanho deve ser a mensagem?
2. Quão detalhada deve ser a mensagem?
3. Quão informal a mensagem pode ser?

Analisemos a primeira questão: *De que tamanho deve ser a mensagem?*

A resposta é: rigorosamente curta.

Como regra geral, as únicas pessoas de quem leio longos e-mails são aquelas que já são meus clientes e que fazem parte de minha família consanguínea. Quando se trata de outras pessoas, descarto a mensagem inteira ou leio apenas o começo e o fim para, então, decidir o que fazer.

Seja franco. Isso provavelmente é bem parecido com o que você faz. Meu palpite é que, no seu mundo, as únicas pessoas de quem você realmente leia longas mensagens sejam seus clientes, seu chefe e seus parentes.

Estamos criando mensagens que queremos que as pessoas leiam. Nesse sentido, cabe a nós manter o texto curto o suficiente para conseguir que o e-mail avance no processo de venda. Quão curto? Pense em termos de uma única tela de computador.

Todo mundo lê e-mails no monitor do *desktop* ou até mesmo em telas consideravelmente menores, como as dos *smartphones* ou *tablets*. Ou seja, para quem escreve mensagens hoje em dia, o espaço disponível para transmitir o recado é bem pequeno. Por mim, o melhor é manter a

mensagem tão curta que se torne impossível não lê-la com um único passar de olhos.

Em minha opinião, um e-mail de tamanho adequado seria composto de no máximo duas ou três frases para a parte principal da mensagem. Observe que estou falando da mensagem colocada no corpo do e-mail e não da linha de assunto ou de assinatura, que são coisas diferentes.

Quão detalhada deve ser a mensagem? Ela deve abordar os detalhes relevantes, mas sem se aprofundar. Por exemplo, se o objetivo for enfatizar que já trabalhamos com uma empresa do mesmo setor de um determinado cliente potencial, esse é o tipo de detalhe que deve ser ressaltado – em não mais que uma a três frases, no máximo. Seja suficientemente detalhista para provocar curiosidade e obter uma resposta, mas não forneça detalhes em excesso.

Quão informal a mensagem pode ser? Para a maioria de nós, as mensagens de e-mail tornaram-se substitutas para as interações verbais. Isso significa que, durante o nosso dia de trabalho, trocamos muitos e-mails internos. Por causa disso, podemos nos sentir tentados a utilizar o mesmo tipo de discurso com nossos clientes – como se estivéssemos batendo papo com eles em volta do bebedouro. Na verdade, porém, estamos contatando uma pessoa desconhecida ou alguém com quem falamos recentemente apenas por telefone, então, temos de adotar um padrão verbal diferenciado.

Nunca se sabe. Pode ser que você entre em contato com um “fiscal da gramática,” alguém que seria capaz de abandonar sua mensagem no momento em que encontrasse um erro mínimo de linguagem. (Aliás, esse é outro bom motivo para manter a mensagem curta, porque assim há menos chances de errar.)

Técnica de Venda nº53

Divida bem a mensagem

A seguir apresento a você o formato básico de uma mensagem de e-mail direta – de pessoa para pessoa. Trata-se de um bom modelo de abordagem básica, o que não quer dizer que seja o único. O foco, nesse caso, é o Próximo Passo.

Observe que o espaço “assunto” já apresenta uma data que coincide com o próximo passo que queremos dar no relacionamento comercial em questão. Sendo assim, a primeira linha já faz referência a um concorrente ou a qualquer outra empresa familiar ao receptor do e-mail.

Assunto: REUNIÃO EM 19 DE ABRIL

(NOME DO CLIENTE/CONCORRENTE)

Temos trabalhado bastante para empresas do seu setor, incluindo a (NOME DO CLIENTE/CONCORRENTE). Meu chefe sugeriu que você e eu nos encontrássemos para conversar sobre seus planos de aquisição de ferramentas para o próximo ano.

O que acha de nos reunirmos no próximo dia 19 de abril, às 14 horas, no seu escritório?

Atenciosamente,

(Inserir seu nome)

www.seusite.com.br

11-1234-1234 (escritório)

11-1234-1234 (celular)

11-1234-1234 (residência)

CONFIRMANDO: REUNIÃO DE 19 DE ABRIL ÀS 14 HORAS

Não há a menor possibilidade de que alguém leia essa mensagem e se confunda, fique perdido em um longo parágrafo ou não entenda que ação é necessária ou solicitada como resposta. Veja também que a mensagem poderá ser lida completamente em uma única tela de monitor.

As informações colocadas no início e no final da mensagem são as mais importantes, portanto, se o leitor resolver pular alguma coisa, será a parte que está abaixo da palavra NOME DO CLIENTE/CONCORRENTE.

A mente humana é treinada para ignorar o que não consegue processar. Ao tomar a decisão editorial de colocar as informações mais importantes no início ou no final da mensagem, e as menos relevantes no meio, tiramos

vantagem do próprio funcionamento da mente humana. Com bastante frequência, as pessoas redigem e-mails descuidados nos quais as informações mais importantes estão justamente enterradas no meio de um longo parágrafo.

Veja, por exemplo, o modelo a seguir – que, aliás, com certeza, não receberá a devida atenção:

Assunto: SEUS LUCROS ASTRONÔMICOS

Com certeza, seus lucros subirão às alturas assim que souber que temos trabalhado com algumas empresas-chave do seu setor, incluindo a NOME DO CLIENTE/CONCORRENTE. E foi justamente pensando nisso que meu chefe sugeriu que marcássemos uma reunião entre nossas empresas. Qual seria um bom momento para nos encontrarmos? Talvez algum dia da próxima semana. Por favor, avise-me sobre a data escolhida.

Miguel Silveira

Representante de vendas

NOME DA SUA EMPRESA

Percebe a diferença?

A primeira mensagem é do tipo que sugiro que seja adotada como modelo.

Já a segunda é justamente do tipo que deve ser evitada, tanto quanto possível. Vejamos os problemas: (1) o tópico do assunto é idiota; (2) não há solicitação de Próximo Passo; (3) uma informação crucial (o nome do concorrente) está enterrada no meio do texto; (4) não há telefone de contato para retorno; (5) não há nada que chame a atenção do leitor para o rodapé da tela; e (6) muito embora seja bem curta, parece bem mais longa e cansativa.

Especialmente quando você estiver no começo de um relacionamento comercial, e ainda tentando obter algum tipo de comprometimento inicial, mantenha suas mensagens curtas e tenha certeza de adotar um modelo eficiente de e-mail.

Técnica de Venda nº54

Use bem o campo “assunto”

Em um e-mail, o campo denominado “assunto” é fundamental. Trata-se do chamariz básico e mais importante para fazer com que uma pessoa abra, leia e, quem sabe, se interesse pelo corpo da mensagem. Isso significa que precisamos usar esse espaço de maneira estratégica e, no mínimo, com o mesmo cuidado dispensado no corpo da mensagem – e talvez ainda mais reflexão.

Veja a seguir alguns exemplos de “assuntos” enviados por vendedores do mundo real. Embora bem-intencionados e sem qualquer desejo de enganar os recipientes dessas mensagens, esses profissionais fracassaram na tarefa de conseguir que o conteúdo fosse lido e considerado.

Assunto: ARTIGO

Seria uma solicitação para que eu enviasse um novo artigo àquela pessoa? Seria um pedido de entrevista para que o indivíduo pudesse então escrever um artigo? Talvez a solicitação de um artigo que escrevi no passado? Bem, na verdade, o emissor gostaria de me enviar um artigo. Contudo, se o seu objetivo era conseguir me fazer abrir sua mensagem, o campo “assunto” fez um péssimo trabalho.

Assunto: O SUCESSO DE SUA EMPRESA

De novo – não há nada de enganoso aqui. No corpo do e-mail o vendedor realmente queria conversar comigo sobre o sucesso de minha empresa. Mas de que maneira, porém, esse “assunto” serve como porta de entrada para discussões específicas?

Na verdade, essa pessoa estava tentando se reunir comigo para discutirmos a expansão de minha rede de franquias de treinamento em vendas por meio da inserção de anúncios gráficos. Não estou dizendo que ele deveria ter necessariamente colocado “Anúncios Gráficos” no campo assunto, mas não teria feito mais sentido conectar esse tópico específico à meta que já conheço – expandir minha rede de franquias?

Assunto: AMANHÃ

Esse “assunto” se revela isolado, estanque e desprovido de qualquer conexão significativa com o que quer que venha a seguir. Caso eu conheça a pessoa que a enviou, isso poderá ser um bom começo, pois ficarei interessado em descobrir o que ela tem a me dizer sobre o amanhã. Contudo, caso eu não tenha a menor ideia de quem é o emissor, considerarei o tópico inespecífico e deixarei a mensagem de lado.

Mas chega de “assuntos” bem-intencionados que falham em engajar o receptor. Vejamos alguns exemplos de campos de assunto bem preenchidos.

Aqui está um dos meus favoritos:

Assunto: REUNIÃO DE 23 DE JUNHO

O bom dessa abordagem é que ela responde imediatamente à primeira pergunta que todo mundo se faz quando está considerando se irá ou não abrir uma mensagem de e-mail: “Eu preciso mesmo ler isso?”

Nesse caso, a mensagem deixa claro que é algo que requer atenção porque há uma reunião agendada em curto prazo. De fato, ao enviar essa mensagem, estou perguntando ao meu cliente potencial se ele está disposto, ou não, a me encontrar em um determinado dia e horário. Particularmente, gosto de enfatizar o dia, o mês e a hora já no campo “assunto”, porque isso faz com que o receptor avalie de imediato como essa mensagem irá afetar seu cronograma.

Compromissos assumidos dentro de intervalos específicos tendem a ser mais relevantes que aqueles idealizados para dali a três, seis, nove ou doze meses. Quanto mais próximo do fim do intervalo de duas semanas, mais importante se torna o compromisso e a própria comunicação. Portanto, um campo “assunto” que apresenta uma data específica dentro desse intervalo de duas semanas terá mais probabilidade de gerar interesse.

Eis outro tópico que funciona bem:

Assunto: FULANO DE TAL

Esse “assunto” é excelente quando o nome mencionado é bem conhecido tanto pelo emissor quanto pelo receptor da mensagem. Se o Fulano de Tal for uma pessoa conhecida do receptor – ou seja, do cliente potencial com quem estou tentando marcar uma reunião –, é quase garantido que ele abrirá a mensagem e verá o que tenho a dizer.

Assunto: EMPRESA S/A

Esse tópico funciona quando a empresa mencionada é um concorrente ou uma empresa já conhecida da pessoa que estou tentando contatar. Idealmente, deve ser uma companhia com a qual já trabalhei, porque, desse modo, poderei desenvolver a mensagem em torno do sucesso alcançado com a tal empresa no passado.

Técnica de Venda nº 55

Seja cuidadoso com sua assinatura

Qualquer um que receba diariamente centenas de e-mails, de vez em quando, repara mais depressa na assinatura do rodapé do que no corpo da mensagem. Por quê? Porque os seres humanos têm a tendência de saltar para o fim de uma mensagem para descobrir bem depressa qual é a questão abordada. Nós corremos a tela ou usamos o mouse para ir direto ao rodapé da mensagem. O que quer dizer que uma pessoa que costuma receber de nós um determinado número de mensagens estará mais exposto à nossa assinatura do que a qualquer outra coisa que escrevermos!

Desse modo, convém criar uma assinatura atraente e poderosa, e revisá-la de tempos em tempos, mantendo os dados básicos, mas, ao mesmo tempo, evitando que ela se torne suficientemente familiar para já não ser mais notada.

Assim como você jamais enviaria uma correspondência escrita a um cliente atual ou potencial sem incorporar suas informações de contato e/ou utilizar papel timbrado da empresa, da mesma maneira, você também deve evitar o envio de e-mails que não contenham referências claras à sua empresa, como o site, os telefones de contato, seu nome e o cargo que você ocupa.

Com certeza, existem diferenças importantes entre uma assinatura de e-mail bem formulada e os impressos com o logo da companhia. Para começar, o papel de carta timbrado é um objeto físico e, de acordo com as convenções aceitas, espera-se que o logo venha impresso no canto superior esquerdo da folha. Todavia, não existe esse tipo de convenção em relação a assinaturas de e-mails, principalmente pelo fato de que a inclusão do logo, enquanto imagem, pode disparar o alerta de serviços anti-*spam*.

Eis aqui um modelo de assinatura para você avaliar:

Stephan Schiffman, presidente
D.E.I. Franchise Systems
www.dei-sales.com

“Nós entendemos de vendas”

Rua Metropolitana, 123

Metrópolis, Nova York, 10107

11-1234-1234 (escritório)

11-1234-1234 (celular)

11-1234-1234 (residência)

Você leu corretamente – há um telefone residencial na assinatura. Quando gero uma impressão positiva em um cliente atual ou potencial, gosto de reforçá-la com informações precisas sobre como ele poderá me contatar por telefone a qualquer hora do dia ou da noite.

Em geral, percebo muita resistência dos vendedores em relação a esse ponto. Digo a eles que é perfeitamente aceitável a alternativa de incluir na assinatura de e-mail o número do escritório e do celular, quando se trata de negócios. Entretanto, oferecer o telefone residencial transmite ao cliente uma mensagem de confiabilidade que é difícil de esquecer.

Se você não quiser se lembrar de nada a respeito de toda essa conversa sobre assinatura de e-mail, guarde apenas isso: sua assinatura deve enviar ao cliente uma mensagem clara e silenciosa: de que você deseja estar acessível às outras pessoas e que, para isso, está disposto a oferecer, pelo menos, dois números válidos de telefone para que todos possam entrar em contato com você.

Técnica de Venda nº56

Desenvolva sua marca pessoal por e-mail

Vivenciamos um período fascinante da história humana, em que uma única peça de informação pode se tornar seu identificador e, até mesmo, um determinante de sua própria identidade.

Pense nisso. Se você tem um endereço de e-mail que o conecta ao seu empreendimento – fulanodetal@abccorp.com.br – então, quando transmite essa informação a alguém, você não está apenas lhe fornecendo um meio de entrar em contato com você, mas também compartilhando com ele/ela uma parte de quem você é.

Ao oferecer à pessoa seu endereço de e-mail, você está dando a ela também o direito de iniciar uma correspondência com você, de manter essa correspondência ao longo do tempo, de passar adiante essa informação para os outros e de entrar em contato com você a qualquer momento que acredite ser apropriado – às duas da manhã ou à uma da tarde, não importa. Estranhamente, sua *persona* comercial se funde a esse endereço de e-mail, de uma maneira que não acontece com o seu número de telefone ou endereço físico. No ciberespaço, seu endereço de e-mail não é apenas um modo de se estabelecer contato com você, mas uma expressão de sua própria identidade comercial.

A razão para falar sobre essa questão é lembrá-lo de que, quando compartilha seu endereço de e-mail com um contato de negócios, está basicamente outorgando a ele/ela o direito de arquivar e recuperar a série contínua de mensagens que você lhe enviar. Enquanto podemos simplesmente jogar fora um memorando escrito no papel, é bem comum que a correspondência eletrônica fique registrada em três, quatro ou até mais pastas de arquivo.

Do mesmo modo como sua empresa faz o possível e o impossível para reforçar sua marca no mercado ao divulgar seus produtos e serviços, você também pode – e deve – usar seu endereço de e-mail para transmitir aos

clientes suas principais características, ou seja, sua marca pessoal: confiabilidade, capacidade de responder às perguntas com agilidade, empenho em cumprir compromissos e assim por diante.

Técnica de Venda nº57

Crie uma publicação por e-mail

Quase todo mundo gosta de receber alguma coisa de maneira gratuita. Nesse sentido, alguém pode querer receber algo que você ou sua empresa possa lhe oferecer de graça – digamos, um artigo ou um relatório. Inscrever clientes potenciais para o recebimento de uma publicação do setor não se configura como envio de *spam* (lixo eletrônico), desde que você dê às pessoas a opção de se retirarem da lista de distribuição e, é claro, cumpra essa solicitação quando for feita.

Precisamos aprender a operar entre dois extremos que nos são bastante familiares – de um lado, inundar a caixa postal das pessoas com informações irrelevantes e não solicitadas e, do outro, oferecer-lhes gratuitamente uma quantidade excessiva de conteúdo útil *on-line*. Em última análise, essa é uma questão de tentativa e erro. Todavia, é possível alcançar um equilíbrio com um pouco de prática.

Pessoas que concordam em ter seus endereços de e-mail cadastrados em listas de distribuição, em geral, recebem o que se chama atualmente de publicação *opt-in* (inscrição opcional). Há uma razão bem óbvia para esse nome: elas fizeram a opção de entrar na lista de distribuição, ou seja, concordaram em receber seu boletim informativo eletrônico ou outro tipo de publicação.

O desafio em trabalhar com esse tipo de lista é ter certeza absoluta não apenas de que você está conseguindo manter um bom diálogo com as pessoas registradas, mas de que elas continuam considerando válidos os conteúdos enviados.

Mas, afinal, o que enviar? Bem, com a periodicidade aproximada de uma vez por semana, você poderia lhes enviar um artigo. A simples transmissão de informações úteis já encoraja o diálogo com seu público. Parte dessas conversas dirá respeito àquilo que você está vendendo. Sendo assim, algumas delas poderão se converter em receita para você e sua empresa. A

chave para se estabelecer um bom diálogo é escolher conteúdos com maior possibilidade de engajamento entre as pessoas de sua lista de distribuição.

Um dos erros que as pessoas cometem com esses boletins eletrônicos é torná-los muito previsíveis. Se a publicação é sempre distribuída às segundas-feiras ou é distribuída no primeiro dia útil de cada mês, as pessoas logo percebem – e isso pode ser uma má ideia. Sem dúvida, é possível que as pessoas aguardem ansiosas pela próxima edição do seu boletim e que imediatamente o leiam e o encaminhem para todos na organização. Sob o meu ponto de vista, entretanto, há grandes chances de que ocorra exatamente o contrário. O cenário mais provável é de que a pessoa se habitue a ver a publicação surgir em sua caixa postal e simplesmente passe a ignorá-la.

Assim, alterando o cronograma de produção, edição e envio – distribuindo o boletim no décimo dia do mês e, então, no quarto dia e, depois, no nono dia e, então, no décimo primeiro dia – ajudamos o público-alvo a desenvolver certa expectativa de que a publicação está sempre prestes a chegar. O mais importante é não estabelecer um padrão rígido que permita que os receptores se habituem a deletar o boletim toda segunda-feira pela manhã.

Pela mesma razão, sugiro alterar também o tópico no campo “assunto”, informando o título ou conteúdo da nova publicação. Por exemplo:

Assunto: Stephan Schiffman: como agregar valor aos negócios de seus principais clientes

Assunto: As dez melhores dicas para um discurso de vendas bem-sucedido

Assunto: Panorama Geral: Técnicas de gerenciamento de tempo para vendedores

Eis aqui o que nunca escrevo no campo “assunto”:

Assunto: Boletim de Stephan Schiffman, volume 2, edição 4

Varie sempre as informações inseridas no campo “assunto”. Diversifique também o conteúdo do material enviado. E sempre destaque o benefício que a pessoa terá ao abrir sua mensagem.

Técnica de Venda nº58

Use o e-mail para divulgar sua empresa

Gosto de utilizar o e-mail para alertar meus clientes atuais e potenciais sobre reportagens publicadas sobre minha empresa na mídia, em veículos não vinculados diretamente ao meu negócio. No final da mensagem, sempre sugiro que o cliente potencial e eu façamos uma reunião para discutir novas ideias. (Observe, entretanto, que o e-mail é tecnicamente “sobre” o *link* que estou repassando a ele.)

De vez em quando, ao recomendar que os vendedores utilizem o e-mail apenas com esse propósito, eles rejeitam a ideia, e alegam:

“Isso pode funcionar bem para você, Steve – você é um autor com muita experiência e tem sempre artigos publicados na mídia. Como eu poderia fazer isso com as reportagens publicadas sobre minha empresa, se não há nenhuma?”

Em primeiro lugar, como você tem tanta certeza de que artigos sobre você, sua empresa e seus produtos realmente não existem? Você já procurou o seu nome, a marca de sua empresa e/ou o nome de seus produtos e serviços mais populares pelo Google? Minha previsão é de que ao realizar essa experiência bem simples – e estamos falando de algo que leva no máximo cinco a dez minutos –, você encontrará mais de uma matéria e será fácil repassá-la para seus clientes atuais e potenciais, utilizando uma mensagem como a seguinte:

Assunto: Cobertura de garantia: artigo na imprensa que pode lhe interessar

Olá Tadeu,

Abaixo está o link para um artigo que encontrei recentemente na seção de notícias do Yahoo! A matéria traz alguns pontos interessantes sobre o produto que lançamos há pouco e achei que você poderia considerar especialmente relevante a parte final que fala sobre cobertura de garantias.

http://link_do_artigo_encontrado

Tenho algumas novas ideias para o quarto trimestre e gostaria de conversar com você durante um almoço na próxima semana. Telefonarei amanhã para checar quando você estará livre.

Abraço,
Fulana

Mesmo que você encontre algumas reportagens sobre sua empresa, seus produtos e até sobre você, e se sinta confortável em compartilhá-las com seus clientes atuais e potenciais, é bem provável que você possa fazer bem mais do que isso. Acredite ou não, não é muito difícil encontrar artigos capazes de agregar valor a seus clientes potenciais; basta fazer um pequeno investimento em termos de tempo, esforço, dinheiro e energia para publicá-los em outros espaços e, assim, atribuir-lhes ainda mais visibilidade.

Você também pode transformar esse “e-mail de envio de *link*” em uma oportunidade “para manter contato” – esse é um jeito de não fazer referência (direta) ao Próximo Passo, mas, ao mesmo tempo, garantir um bom motivo para telefonar para aquela pessoa nos próximos dias, após ter enviado o artigo. É assim que funciona. Primeiro, você seleciona alguém com quem gostaria de se reconectar – vamos dizer, aquele cliente potencial que está “pendente” nas últimas três semanas e que ainda não lhe deu retorno a respeito de sua proposta. Em seguida, você escolhe um artigo com bastante cuidado para ter certeza de que o assunto abordado realmente combina com o que está acontecendo no mundo da outra pessoa. Depois, você faz o telefonema mais simples do mundo: “Olá, eu lhe enviei um artigo, blá, blá, blá; não sei se você já teve a chance de ver, mas queria lhe avisar que já está na sua caixa postal. E, então, como estão indo as coisas?”

Técnica de Venda nº59

Crie um site para você

Sugerir que a pessoa conheça seu site e, então, lhe retorne dizendo o que achou *não é* uma grande estratégia para conseguir avançar no processo de venda.

Recebo esse tipo de contato com frequência. Em geral, a pessoa me telefona ou envia um e-mail, tentando estabelecer algum tipo de conexão. “Olá, deixe-me passar o endereço do meu site. Gostaria de saber sua opinião sobre ele.”

Isso é basicamente o mesmo que solicitar que a pessoa leia seus folhetos e depois lhe telefone para dizer o que achou. Se conseguir bater suas metas fazendo isso, eu tiro meu chapéu, mas suspeito que nem você nem qualquer outro vendedor desse mundo consiga fazer essa mágica.

Queremos tanto acreditar que estamos satisfazendo a outra pessoa que, de vez em quando, caímos no hábito de simplesmente não desafiar o cliente potencial: “Ah, não estou pedindo realmente que *você faça* algo significativo em nosso relacionamento, apenas que, nas suas horas de folga – e eu sei que você tem muitas –, você revise nossos folhetos (digo, site!) e me fale o que achou dele”.

Esse tipo de atitude desconsidera o fato de que *tem de haver algum tipo de tensão criativa em todo relacionamento comercial*. Se o cliente potencial já está feliz fazendo exatamente o que ele faz hoje, ele não sentirá necessidade de conversar com nenhum vendedor. (Lembre-se: seu principal concorrente é o *status quo*.) Como vendedores, nós temos de desafiar a concepção do cliente potencial em relação ao que ele faz hoje; precisamos saber o que ele está fazendo agora e “chacoalhar” um pouco a situação. Acreditamos que possa haver um elo interessante entre o que fazemos e o que ele faz. Também cremos que essa combinação abrigue certos aspectos em termos de valor que ainda não foram levados em conta pelo cliente potencial.

Você não quer pressionar a pessoa. Por outro lado, também não deve cair na armadilha de evitar toda e qualquer tensão no inter-relacionamento com seu cliente.

Peça diretamente um Próximo Passo significativo. Em vez de dizer ou escrever, “Por que você não dá uma olhada em nosso site e depois me manda um e-mail...”, telefone diretamente ou deixe uma mensagem na secretária eletrônica:

“Encontrei um artigo em nosso site que gostaria de lhe enviar por e-mail; é um *link* que está em nosso site, mas está meio difícil de encontrar lá, então vou enviá-lo diretamente porque acho que o artigo traz boas ideias sobre sua iniciativa de blá-blá-blá. Amanhã eu ligo para você. Tenho umas ideias de como isso tudo poderia afetar seu negócio. Estou pensando em telefonar por volta das 8. Depois nos falamos!”

Então, envie o artigo – como um *link*, não como um anexo – e então telefone no horário em que disse que iria ligar.

Tenho treinado vendedores sobre essas questões nos últimos 25 anos. Portanto, você pode imaginar como me sinto quando telefonam para prospectar negócios comigo e o vendedor diz: “Então, está bem. Faça-me um favor, anote o endereço do meu site e dê uma olhada nele. Depois você me diz o que achou, OK?”

Eu desligo imediatamente. É o tipo de interação que pode até parecer significativa, mas, na verdade, não há nada acontecendo ali.

Diga-me, qual é a chance de você investir um milésimo do seu tempo olhando o conteúdo de um site indicado por um completo estranho com quem conversou 30 segundos? É provável que seja ínfima. Portanto, se deseja fechar o telefonema com algo útil, tente marcar uma reunião, agendar um novo contato telefônico ou até mesmo sugerir como vocês poderão voltar a se encontrar frente a frente em algum evento público. Não faça sugestões insignificantes e irrelevantes como pedir que a pessoa olhe seu site. Isso simplesmente não irá acontecer – nunca!

Técnica de Venda nº60

Comece um blog

Na maioria das vezes, as pessoas que escrevem blogs têm públicos pequenos. Essa é a má notícia a respeito dessa iniciativa. E qual seria a boa notícia? É que a atividade é, tecnicamente, gratuita. Ou, pelo menos, faz parte do pacote pelo qual você já está pagando mensalmente para se manter conectado à internet.

A pergunta que não quer calar é a seguinte: por que alguém deveria se interessar em ler seu blog? Bem, há duas possíveis razões para as pessoas se interessarem: o conteúdo poderá lhes parecer (1) divertido ou (2) útil.

Vamos falar primeiro sobre diversão. Inúmeras pessoas investem uma grande quantidade de tempo, esforço e energia tentando parecer polêmicas, engraçadas ou encontrar outra forma de atrair público para seus blog, porém, pouquíssimas são bem-sucedidas. Entre as que dão certo, apenas um percentual mínimo consegue atrair um número razoável de leitores. A questão aqui não é se você é capaz de escrever um texto que o faça sentir-se bem por ter escrito, mas se você consegue escrever algo que possa aumentar sua própria visibilidade – assim como a de seus produtos e serviços – e, quem sabe, até sua lucratividade. Portanto, sugiro a você que não se concentre em fazer gracinhas, tampouco em se mostrar propositadamente polêmico e abusivo – o que poderia enfurecer as pessoas –, mas em ser útil. A missão do seu blog é apresentar às pessoas tendências e novidades que possam lhes interessar, já que seu público-alvo é formado por clientes atuais e potenciais.

Pense no seu blog como um lugar agradável para as pessoas que compartilham o seu setor de negócios e, ao mesmo tempo, útil para quem estiver buscando esse assunto na internet e fique satisfeito em encontrá-lo em seu espaço. Em suma, use seu blog para:

- Contar às pessoas sobre mudanças em suas linhas de produtos e serviços

- Informar às pessoas sobre mudanças em seu site
- Compartilhar orientações gratuitas que as pessoas possam implementar imediatamente para aprimorar o que já estão fazendo
- Compartilhar *links* para artigos de interesse das pessoas que integram seu segmento ou nicho de mercado
- Conseguir respostas e retornos dos leitores do blog
- Atualizar as pessoas em relação aos negócios ou noticiar eventos que se relacionem com seus objetivos comerciais

Claro, cada uma dessas ideias pode ser adaptada também para o seu boletim eletrônico enviado por e-mail.

Existem vários sites excelentes para se criar blogs: Blogger, Wix, Jindo, Wordpress, Tumblr. Dê uma olhada neles.

Se você quiser, e se os administradores dos sites concordarem, você poderá incluir seu nome e suas informações de contato na assinatura de suas postagens e compartilhar ocasionalmente algum artigo, comentário ou fonte. Mas, como eu já disse, não espere que seu blog seja uma fonte imediata de receitas.

Técnica de Venda nº61

Os e-mails e os altos executivos

Suponhamos que você siga o conselho dos grandes especialistas em vendas, acostumados a frequentar as salas dos mais altos executivos da empresa. Então você reúne toda a sua coragem e faz aquela temida ligação para a Senhora Intimidadora, presidente da gigante ABC S/A.

Por favor, entenda: nesse estágio do processo, não estou sugerindo o envio de um e-mail às cegas para a Senhora Intimidadora. Estou falando em pegar o telefone, ligar para ela e pedir o agendamento de uma reunião.

Imaginemos agora que a Senhora Intimidadora concorde em ter uma reunião com você. Além disso, no dia e na hora marcados, ela vai se lembrar do compromisso e estará presente no local, aguardando pela sua chegada.

Quanto tempo você imagina que essa reunião com a Senhora Intimidadora irá durar?

Se ela for como a maioria dos CEOs com os quais já lidei, asseguro-lhe que será uma conversa bem rápida. A Senhora Intimidadora chegou à presidência da ABC S/A justamente porque sabia delegar trabalho a outras pessoas. Portanto, o que quer que você queira vender diretamente para ela, saiba que ela jamais se envolverá nos detalhes que vão desde a decisão da compra até a implementação do produto/serviço. Aliás, mesmo que ela goste de sua sugestão (e até chegue a assinar o contrato), alguém mais fará o trabalho pesado.

Não, o melhor resultado que posso esperar dessa situação, e de qualquer outra situação envolvendo um alto executivo, é conquistar o endosso da Senhora Intimidadora. Isso possibilitará não apenas que você converse com o Senhor Executor, aquele ambicioso vice-presidente de operações da ABC S/A, mas que o faça *sob os auspícios* da CEO, a Senhora Intimidadora.

Antes de sair da reunião com a Senhora Intimidadora, você desejará se assegurar de que conseguirá mantê-la na jogada – e enfatizar para todos os

demais funcionários da ABC S/A que a CEO da empresa está pessoalmente envolvida na conversa e apoia seus esforços. Nesse sentido, você precisa que a Senhora Intimidadora se mantenha atualizada sobre tudo o que irá acontecer entre você e o Senhor Executor, e gostaria de fazê-lo de modo a garantir o respeito dele.

Seria ótimo se a Senhora Intimidadora aceitasse se reunir novamente com você para que pudesse atualizá-la sobre o andamento da conversa com o Senhor Executor. Mas, no mundo real, é pouco provável que isso aconteça.

Não, o mais provável, é que a Senhora Intimidadora concorde – caso você lhe peça diretamente – em deixar que você a atualize sobre todas as conclusões importantes da negociação entre você e o Senhor Executor, isso *depois* que ela já o tiver enviado para conversar com ele, é claro.

Como então você poderia atualizar a Senhora Intimidadora? Bem, se você sabe como ela gosta de se comunicar, irá escolher esse canal, revisá-lo regularmente e confiar nele. Porém, na maioria das ocasiões, é impossível saber qual é o canal de comunicação preferido da Senhora Intimidadora. Então, o ideal é você sugerir, como procedimento padrão, mantê-la atualizada por e-mail – assim como a todas as pessoas com quem se conectar na ABC S/A. É por isso que você irá pedir à Senhora Intimidadora que lhe forneça seu endereço de e-mail, para que você possa justamente lhe enviar um resumo de tempos em tempos (não diariamente!) de tudo o que estiver ocorrendo entre você e o Senhor Executor. Daí você envia uma cópia da mensagem também para o Senhor Executor.

É muito importante compreender que, quando você pede à Senhora Intimidadora que lhe forneça seu endereço de e-mail para mantê-la atualizada com mensagens ocasionais, você está, na verdade, implantando um tipo de barômetro que lhe indicará a qualidade de sua comunicação com ela. Você deseja avaliar a disposição da Senhora Intimidadora em receber atualizações ocasionais sobre a iniciativa, assim como informações que realmente poderão agregar valor à empresa dela.

Se a executiva lhe disser: “Não, não vou lhe dar meu endereço de e-mail; já recebo mensagens demais [...] converse diretamente com o pessoal de compras”, isso não é um bom sinal, portanto você não deverá investir muito do seu tempo, esforço e energia nas negociações com a ABC S/A. É claro que é possível que a Senhora Intimidadora prefira ser informada de suas conversas pelo Senhor Executor ou por outro canal de comunicação, mas se o simples pedido do endereço de e-mail falha, então, você já sabe que é bem provável que irá encontrar problemas em suas conversas com os níveis hierárquicos mais baixos.

Minha experiência indica que os CEOs tendem a ser bastante objetivos em questões como essa. Ao receber uma pergunta direta, eles lhe darão, com bastante frequência, uma resposta direta. Aqui está a chave: você tem de estar disposto a fazer perguntas diretas. Você precisa aprender a não fazer rodeios.

Outro ponto importante nesse tipo de situação é a confiança. É crucial deixar absolutamente claro para a Senhora Intimidadora que ninguém pretende bombardeá-la com cinquenta e-mails por dia. Quem poderia culpá-la por querer evitar isso?

Quando você está lidando com altos executivos, talvez não consiga assegurar que o Próximo Passo do processo de venda conte com a presença do profissional mais importante da organização. (Não importa o que digam, é pouco provável que você consiga trabalhar com o CEO de uma grande empresa e também há pouca chance de a pessoa concordar em estar presente em mais uma reunião frente a frente com você.)

O principal foco da primeira reunião, sob o ponto de vista do CEO, é colocar você em contato com as pessoas certas dentro da empresa. Se você for sortudo, esse será o melhor resultado dessa reunião. Nesse caso, você certamente desejará “medir a temperatura” do relacionamento para se certificar de que o CEO realmente deseja o tipo de resultado que você é capaz de oferecer. Sendo assim, o presidente não terá problema em receber breves mensagens suas por e-mail, resumindo o andamento da iniciativa.

Quando conseguir isso, a mensagem de e-mail que você enviará ao CEO exercerá um efeito notável sobre os demais profissionais da empresa. Isso fará com que o Senhor Executor se lembre de que você, de fato, está trabalhando sob as bênçãos da Senhora Intimidadora. Durante a próxima conversa com o Senhor Executor, você deverá deixar claro que estabeleceu esse acordo de atualização com a CEO da empresa, que ela lhe forneceu seu endereço de e-mail e que deseja receber atualizações concisas sobre o exato andamento das conversas – de agora até o próximo trimestre.

Técnica de Venda nº62

Cinco erros comuns em e-mails

>Erro nº1: não pedir, confirmar ou definir o Próximo Passo

Não utilizar o e-mail para conduzir o diálogo a um Próximo Passo, ou para conseguir uma abertura para solicitar algo importante, significa quebrar uma regra básica em vendas.

Você é um vendedor. Sua receita é gerada a partir da solicitação – e do estabelecimento – de Próximos Passos. Você está se comunicando por e-mail com alguém para quem deseja vender. Sendo assim, toda sua comunicação deve servir para propor o que virá a seguir ou poderá acontecer nesse relacionamento – ou, pelo menos, para fazer referência direta ou indireta ao assunto.

Utilize uma mensagem personalizada de e-mail para:

- solicitar uma reunião face a face com data e hora determinadas;
- confirmar uma reunião com data e hora determinadas;
- enviar um *link* de um artigo de interesse e depois telefonar para a pessoa e se certificar de que ela viu a mensagem;
- informar que você teve uma nova ideia e sugerir uma data e hora determinadas para compartilhá-la com aquela pessoa (isso é bem útil particularmente depois de uma apresentação que não tenha sido muito promissora);
- demonstrar a expectativa por uma reunião com data e hora determinadas;
- definir um cronograma de trabalho com um cliente atual;
- lançar uma ideia para uma proposta antes de efetivamente entregá-la na data e hora marcadas;
- abrir caminho para um telefonema com data e hora determinadas quando você irá agendar uma reunião com a pessoa;
- confirmar a data e a hora de um encontro para o esclarecimento de informações antes de você fazer uma apresentação diante de

um comitê ou grupo de trabalho.

>Erro nº2: incompatibilidade de tom

Parto do pressuposto de que você já é bastante cuidadoso ao enviar uma mensagem inicial, usando um tom profissional e buscando atrair o interesse de seu interlocutor. Aqui, porém, estou falando das mensagens que você envia como resposta a outra recebida de um cliente. Com frequência, as mensagens enviadas por vendedores nessa situação são redigidas apressadamente e, por essa razão, eles deixam de observar dicas importantes oferecidas pela outra pessoa.

Suponha que você tenha recebido a seguinte mensagem:

Para: Senhor Vendedor

De: Senhor Grande Chefe

Assunto: RE: METAS SUPERADAS EM 15% EM TODOS OS SEUS 17 TERRITÓRIOS

Olá (Nome do vendedor),

Isso realmente parece muito bom. Lamentavelmente, eu não estarei disponível para nossa reunião em 12 de abril.

Há algum outro horário na próxima semana em que possamos nos reunir? Estarei disponível entre 2 e 3 horas da tarde, na segunda e na terça-feira. Qual seria o melhor dia para você?

Atenciosamente,

Senhor Grande Chefe

O que você pode concluir sobre o estilo de comunicação dessa pessoa apenas lendo essas frases? Bem, no mínimo, que essa pessoa investe um bom tempo para compor textos com cuidado. Todas as maiúsculas estão corretas. Toda pontuação está correta. Todas as frases estão completas. O Grande Chefe usa até o subjuntivo “em que possamos nos reunir” conjugado corretamente, o que é evidência circunstancial de que ele sempre gostou de utilizar a língua culta e se dedicou a aprendê-la.

Como você já percebeu que está lidando com um redator cuidadoso que adota uma linguagem formal, acadêmica e correta, deve fazer o melhor para retribuir esse tom em sua mensagem de resposta.

Mesmo que você tenha de investir uns minutos a mais para escrever uma ou duas frases que combinem com o tom acadêmico do Senhor Grande

Chefe, é assim que deve ser. Por exemplo:

Para: Senhor Grande chefe

De: Senhor Vendedor

Assunto: Re: Metas superadas em 15% em todos os seus 17 territórios

Olá Senhor Grande Chefe, como vai?

Muito obrigado por me responder tão prontamente.

Tenho uma reunião agendada no Banco Centenário na segunda-feira, dia 19 de abril, pela manhã. Que tal nos encontrarmos às 13h30?

Fico na expectativa de sua resposta.

(Nome do vendedor)

A menos que você tenha certeza absoluta de já haver atingido um nível que podemos chamar de “comunicação oral” nas interações por e-mail com seus interlocutores – aquele tipo de relacionamento em que erros ocasionais de digitação ou falta de pontuação não irão gerar descrédito – você deverá se dar ao trabalho de compor suas mensagens cuidadosamente, verificar a gramática e os erros de ortografia, e talvez até pedir para alguém fazer a revisão do texto antes de clicar em “enviar”. Mandar a mensagem antes de estar realmente pronta é uma das causas mais comuns de “estresse do e-mail” entre os vendedores.

Erro nº3: enviar anexos muito cedo no relacionamento

De vez em quando, filtros de *spam* recusam mensagens que incluem documentos anexos, ou tratam imagem no corpo do texto como se fossem itens anexos. Além disso, mesmo que as mensagens passem pelos filtros, em geral as pessoas costumam evitar abrir e-mails de desconhecidos que tragam documentos incluídos. Podemos criticar essa postura? Não, pois é assim que os vírus de computadores se espalham. Portanto, deixe de lado os anexos até que o interlocutor diga a você que poderá enviá-los.

Erro nº4: Mensagens com uma palavra só

Evite fazê-lo. Mesmo respondendo a uma mensagem recebida com uma única palavra, e mesmo que o interlocutor compreenda o que você está dizendo (o que, aliás, não se pode ter certeza), você estará correndo o risco de ser percebido como arrogante. Seja mais criativo e evite enviar apenas “sim” ou “não” como resposta.

Erro nº5: Ser (percebido como) um imbecil

Eis algo bastante interessante sobre os e-mails: é extremamente fácil ser mal-interpretado.

Quando lemos e-mails, sentimos falta de informações visuais importantes em relação ao transmissor da mensagem. (Não podemos, por exemplo, ler a linguagem corporal ou a expressão facial como fazemos em nossos diálogos frente a frente.) Da mesma maneira, como leitores, não temos nenhuma informação sobre a disposição e o tom de voz pretendido pelo transmissor. (Não podemos ouvir se a pessoa pretende que um comentário pareça engraçado, por exemplo.)

Porém, para quem escreve, a correspondência por e-mail parece uma comunicação verbal – tanto que muitas pessoas que agem sem moderação aos escrever suas mensagens acabam soando estranhas, ofensivas ou até mesmo ameaçadoras. Todavia, elas não dariam essa impressão se as mesmas palavras fossem pronunciadas de modo casual.

Não deixe que a outra pessoa chegue à conclusão de que você é um imbecil. No mundo dos e-mails, tudo que é necessário para “ser” considerado um deles é inadvertidamente dar ao interlocutor a possibilidade de julgá-lo como tal. Portanto, fique longe de sarcasmos e ironias, e certifique-se de que nada do que você escrever possa ser mal-interpretado.

PARTE 5

Fechando a venda

Como já demonstrado neste livro, todas as vendas passam por um ciclo composto de quatro etapas: abertura, entrevista, apresentação e fechamento. Por algumas razões, muitos vendedores enfrentam dificuldades nesse último estágio, que, aliás, já foi abordado por mim, de maneira mais detalhada, no livro *Fechando Vendas*. A seguir veremos os pontos básicos intrínsecos ao fechamento de um acordo comercial e compreenderemos do que consiste um processo de venda bem-concluído.

Técnica de Venda nº63

Peça para fechar a venda

Quando fecho um contrato para treinar vendedores de uma grande empresa, parte do meu trabalho é justamente acompanhar alguns representantes em seus compromissos comerciais. É claro que eu converso com os gerentes de vendas e com os executivos da organização, contudo, são essas “visitas conjuntas” que me oferecem um quadro mais claro da situação da companhia, de seus produtos e da maneira como estes estão sendo vendidos. Como resultado, consigo formatar meu treinamento mais de acordo com as necessidades dos alunos.

Todavia, observo com regularidade – ou pelo menos com uma regularidade bem maior do que gostaria – uma atitude específica por parte dos vendedores: a relutância no momento de pedir o fechamento da venda. Quase sempre ouço frases do tipo: “Que tal se eu lhe telefonar na terça-feira para saber sua decisão?” ou “Você sabe quando terá uma decisão?”.

Suspeito que haja várias razões para os representantes comerciais não pedirem o fechamento da venda. Alguns parecem demasiadamente polidos e consideram que, se pedirem a venda de maneira direta, poderão colocar o cliente potencial na berlinda e, talvez, deixá-lo embaraçado. Bem, pelo menos é isso que acho que eles dizem para si mesmos.

No entanto, acredito que a maior culpada dessa situação seja a falta de confiança na própria apresentação. Esses indivíduos não acreditam que conseguiram a venda e, portanto, preferem adiar a resposta que já pressupõem (em geral, de maneira correta) será negativa.

O que interessa aqui, entretanto, é que *você tem de pedir para fechar a venda, independentemente do quão ruim tenha sido a sua apresentação.*

Por quê? Muito simples. Se a resposta for um “não”, que diferença faz se você descobrir isso agora ou daqui a duas semanas? Na verdade, receber a resposta negativa agora será, provavelmente, melhor para você no longo prazo; isso evitará, por exemplo, que você se preocupe demais e fique preso

a essa venda. Ao mesmo tempo, essa negativa o forçará a se concentrar em um novo cliente potencial.

Contudo, o mais importante nesse “não” prematuro é o seguinte: se recebê-lo agora, terá ainda a oportunidade de entender o que deu errado, corrigir sua apresentação – *antes* que a decisão final seja tomada – e tentar salvar o negócio. Particularmente, faço questão de pedir o fechamento da venda, em especial quando sinto que algo está errado. Então, quando ouço que não encontrei o caminho certo, digo algo como: “Sabe, Fulano, tinha certeza de que estava no caminho certo. Poderia me dizer onde errei?”

De vez em quando, ouço uma resposta do tipo: “Nós refizemos o orçamento e percebemos que não poderemos mais nos comprometer com programas de treinamento, como havíamos imaginado antes”. Contudo, quase sempre, recebo a informação exata sobre o ponto em que minha proposta se equivocou. Isso me dá a oportunidade de tentar novamente, dizendo: “Bem, eu devia ter percebido isso sozinho. Posso voltar a trabalhar na ideia e então retornar com uma nova proposta?”

Receber logo um “não” me dá uma oportunidade que eu nunca teria se tivesse decidido esperar pela resposta final. Adiar, em geral, significa receber a resposta depois que a decisão foi realmente tomada, quando já é muito tarde adotar outra atitude que não seja ir embora com toda elegância possível.

Entretanto, há outra questão aqui além da qualidade da apresentação. Não pedir o fechamento da venda faz com que você pareça menos confiante em sua capacidade de ajudar a empresa desse potencial cliente a ter um desempenho mais eficiente, ganhar mais dinheiro e/ou lançar um produto melhor.

Quando lhe falta confiança, você age de maneira hesitante – e isso torna mais fácil para o cliente potencial lhe dizer “não”. Orgulho e arrogância não fecham negócios, mas um profissional de vendas que demonstra confiança inspira confiança.

Se você não está convencido de que o seu produto ou serviço é exatamente o que o cliente potencial necessita, talvez você não tenha feito

sua lição de casa corretamente. É possível que você não tenha conversado com o número suficiente de pessoas para descobrir o modo de tornar seu produto uma parte significativa do processo da empresa-alvo. A culpa, portanto, é sua. Lembre-se: o foco principal do trabalho de venda é descobrir como fazer seu produto parecer inestimável para o cliente potencial.

Existe, porém, outro possível cenário. Talvez lhe falte confiança porque seu produto é realmente inferior aos concorrentes do mercado. Isso aconteceu comigo em um de meus primeiros empregos. Eu era um bom vendedor e bem dinâmico e, de início, consegui ganhar o suficiente para viver decentemente. Pelo menos, para um jovem solteiro – mesmo vivendo em Manhattan. Mas logo a minha ficha caiu.

Com frequência, eu conseguia fechar negócios porque a minha empresa estava disposta a cortar os preços até não poder mais, não porque nosso produto fosse o melhor do mercado. Prova disso é que havia bem poucos clientes fiéis.

Saí dessa empresa depois de uns seis meses, determinado a nunca mais me colocar em uma situação parecida. Eu era jovem, despreocupado e um pouco idealista. Sei que nem todos nós temos essa possibilidade de escolha. Contudo, isso é algo pelo que devemos nos esforçar.

Técnica de Venda nº64

Uma objeção é uma oportunidade

Durante suas apresentações você certamente encontrará obstáculos de vez em quando. Em geral, os vendedores se referem a essas dificuldades como “objeções”.

Particularmente, não gosto do termo “objeções”. Prefiro pensar em respostas. Quando alguém lhe diz que há um problema no que você está propondo, isso demonstra que a pessoa está ouvindo e pensando em seu produto e em seus serviços, o que, por sua vez, significa que você tem a oportunidade de avançar com a venda – fazendo perguntas, sendo “corrigido” e destacando os recursos mais relevantes de sua empresa.

Ao levantar uma questão – em vez de puramente rejeitar ou se recusar a discutir sua recomendação –, seu contato está tentando dirigir sua atenção para algo específico. Faça perguntas que o ajudem a chegar ao ponto que seu cliente potencial está tentando salientar. Lembre-se: todo *feedback* de um cliente potencial é uma forma de “colocar você no caminho certo”.

Como vendedores, ao depararmos com obstáculos em um processo de vendas já avançado, temos de ser extremamente cuidadosos em relação às suposições que fazemos. Com bastante frequência, ouvimos uma resposta negativa e assumimos que aquilo é uma objeção, em especial no que se refere ao preço. Às vezes, o que soa como uma “objeção” em relação aos termos de pagamento, é, na verdade, um meio de avaliar quanto você está disposto a flexibilizar seu processo de faturamento. De vez em quando, o que parece uma consistente preocupação com o preço esconde outras questões, como a necessidade de o cliente ser persuadido a seguir em frente com a venda ou o desejo dele de se certificar de que aquilo que você vende realmente proporcionará os benefícios prometidos. O fato é que não se deve acreditar totalmente nas aparências no que se refere a “objeções”, em especial nas que se relacionam ao preço oferecido.

Veja um bom exemplo. Pense naquela vez em que você pensou em comprar um aparelho de som ou uma televisão. O que aconteceu? Talvez você tenha entrado na loja com a decisão de não gastar mais do que, digamos, 1.200 reais. Daí você informou essa faixa de preço ao vendedor da loja, que imediatamente o levou até um modelo específico. O que houve em seguida? É possível que você tenha sido bombardeado com uma série de razões pelas quais aquele modelo era absolutamente perfeito para você. Tudo o que o vendedor perguntou foi quanto você estava disposto a gastar e, de repente, você estava diante de uma enxurrada de recursos e diferenciais que tornavam aquele produto ideal – tudo, aparentemente, com base em uma única informação: o preço. Toda e qualquer possível interação inteligente que poderia acontecer entre você e o vendedor se perdeu. Nesse caso, se você fosse parecido comigo, a essa altura já estaria procurando um jeito de evitar fazer aquela compra.

Agora pense no que acontece quando você encontra um vendedor inteligente em uma loja de varejo; alguém disposto a lhe fazer algumas perguntas sobre o que você está fazendo, por que está fazendo dessa maneira e o que pretende no futuro. Quase sempre esse tipo de vendedor consegue transformar sua pretensão de “Só... gastar 1.200 reais ” em “Até que parece valer a pena investir 1.700 reais”, tudo isso em questão de minutos e sem fazer muito esforço.

Quando ouvimos o que acreditamos ser uma objeção de preço, devemos nos aprofundar na questão, fazendo perguntas inteligentes antes mesmo de nos engajar em uma tentativa de solucionar o problema levantado pelo cliente potencial.

Veja a seguir três passos simples para lidar de maneira mais eficiente com esse tipo de resposta:

- Identifique/isole o(s) problema(s). Faça perguntas do tipo: “O que o faz dizer isso?” ou “Por que essa quantia específica?” ou “Como essa preocupação se encaixa em sua meta de...” Então, pergunte a si mesmo: Eu realmente compreendo os problemas geralmente enfrentados por meu cliente

potencial? Quais são esses problemas? (Nunca se esqueça de que a avaliação inicial de uma questão por seu cliente potencial pode estar mascarando um desafio ainda maior.) Como essa determinada questão está afetando esse cliente potencial nesse momento específico?

- Confirme a existência do problema. Descubra quais são suas dimensões reais. Converse sobre esse desafio de maneira aberta e honesta com seu cliente potencial. (Por exemplo: “Você não é o único. Minha experiência mostra que, se o cliente tem um problema com nosso cronograma de entrega, em geral, ele surge nesse momento da conversa. Vamos ver o que podemos fazer”. Não fuja do problema ou finja que ele não existe. Ofereça as informações adicionais apropriadas e ajude o cliente potencial a chegar a uma conclusão lógica.
- Resolva o problema. Isso pode ser mais fácil de fazer do que você imagina. Embora cada cliente potencial seja único, vendedores talentosos que trabalham em um mesmo setor empresarial acabam enfrentando sempre a mesma meia dúzia de desafios. Porém, não se utilize sempre da mesma abordagem: compartilhe histórias verdadeiramente apropriadas e use sua experiência pessoal e organizacional para alcançar uma solução criativa.

Técnica de Venda nº65

Vença a objeção aos preços praticados

Recentemente, durante uma reunião com a alta cúpula de um grande banco, segui meus próprios conselhos e encorajei meus clientes potenciais (nesse caso, um conselho diretivo) a me ajudarem na formatação da proposta que eu lhes apresentaria futuramente.

Quando falamos em dinheiro, comecei a perceber alguns sinais estranhos. Falei sobre o plano que gostaria de desenvolver para o banco, tentei identificar os maiores objetivos das pessoas com quem estava lidando e então estimei um valor em dinheiro (negociável) que considerava apropriado para a quantidade de trabalho que teria de realizar. Eu disse: “Vou lhes passar um valor aproximado do custo total do projeto”, e então informei um número. O presidente do conselho de administração do banco olhou para mim, sorriu e afirmou que não tinha problema com aquela quantia de dinheiro, porém, o CEO, presidente-executivo, viu a proposta com outros olhos.

Ele me disse: “Eu não tenho certeza de que estou disposto a pagar essa quantia”.

Como havia prestado muita atenção durante a etapa de entrevista, sabia que a empresa, embora grande e lucrativa, estava crescendo depressa e enfrentando as restrições de caixa típicas desse cenário de rápida expansão dos negócios. Quando crescem depressa, as empresas consomem muito dinheiro. Então, em vez de considerar o comentário do CEO como uma ameaça à viabilidade do meu projeto – ou como o primeiro tiro na guerra de negociação de preços –, reagi como se fosse a pura expressão de sua preocupação com o fluxo de caixa (o que, aliás, acabaria se revelando verdade).

Com base nessa percepção, ofereci ao presidente executivo a oportunidade de pagar meus honorários em um período mais longo. Ele sorriu abertamente e disse que isso poderia dar certo. Uma semana mais

tarde, fiz minha apresentação, perguntei aos executivos do banco o que achavam dos serviços que eu poderia oferecer e fechei a venda.

Portanto, se você for capaz de realmente ouvir seu cliente; se vencer a tentação de supor que essa objeção de preço é a mesma da reunião que teve com outro contato, você estará em uma posição bem melhor para obter as informações de que necessita e formatar uma apresentação capaz de levar ao fechamento da venda.

Por fim, você consegue imaginar o que teria acontecido caso eu assumisse que a situação financeira do banco era exatamente igual à do último cliente potencial que eu visitara? E se eu tivesse evitado a questão do preço até o final do processo de venda? Eu teria estimado um valor para o projeto; o presidente do conselho teria dito que a quantia fazia sentido; o CEO demonstraria suas reservas; todos me diriam que o comitê precisava de tempo para pensar e eu teria ido embora. Em algum momento, o presidente executivo traria à tona suas preocupações (válidas!) com o fluxo de caixa e alguém poderia assinalar, corretamente, que eu não havia dito nada sobre meus planos de pagamento. Nesse caso, o comitê partiria do princípio de que a forma padrão de pagamento seria praticada: 50% na assinatura do contrato e 50% no final do trabalho. Então, o comitê poderia não se sentir confortável em solicitar outros termos de pagamento – se é que eles chegariam a levantar essa possibilidade – e eu teria perdido a venda!

Técnica de Venda nº66

Vença o “Tenho de pensar um pouco”

Quando, depois de ter feito sua apresentação, você ouvir “Tenho de pensar um pouco sobre isso,” ou alguma variação dessa frase, diga algo como:

Você: Bem, Senhor Cliente Potencial, para ser honesto, quando terminei de apresentar minha proposta fiquei um pouco preocupado por talvez ter enfatizado demais... (inclua aqui algum ponto não ameaçador de sua apresentação). O que você acha?

O que você fez aqui foi oferecer ao cliente potencial a oportunidade de discordar de você. Deliberadamente, você escolheu um elemento relativamente inócuo de sua apresentação e está agora dizendo a ele: “Ei! Eu me equivoquei nessa questão, não foi? Por favor, me corrija”.

Se tiver se preparado corretamente, ao dizer algo assim, você estará expressando sua própria preocupação por ter enfatizado demais, por exemplo, o aspecto de treinamento dos funcionários para a utilização do seu produto/serviço. Nesse caso, nove entre dez vezes, você ouvirá uma resposta do tipo:

Cliente Potencial: Não, de fato não é o treinamento que me preocupa. Na verdade temos um problema com as suas especificações. Não acho que o nosso pessoal conseguirá adotá-las em seus padrões de produção.

Pronto, você descobriu o obstáculo real! A partir daí poderá trabalhar com o cliente potencial no sentido de refinar o que tem a oferecer.

Particularmente, gosto muito de contar histórias de sucesso, porque elas são poderosas ferramentas de venda. Se você puder destacar o caso de um determinado cliente que conseguiu superar um obstáculo semelhante, faça isso. Se ainda não sabe o bastante sobre seus clientes para agir confortavelmente desse modo, descubra!

Por mais comum e frustrante que respostas do tipo “Tenho de pensar um pouco” possam parecer, na verdade, elas não são o pior que poderia lhe acontecer nesse estágio do ciclo de venda. É preciso manter o avanço suave.

Com certeza você não deseja se arriscar, polarizando o diálogo e estragando o bom trabalho de relacionamento que já desenvolveu com seu cliente potencial.

Técnica de Venda nº67

Lide bem com o “não” definitivo

“Apenas não é o melhor para nós.”

“Acho que teremos de recusar sua oferta.”

“Obrigado, mas dessa vez não vai dar.”

Partindo do pressuposto de que você tenha seguido meu conselho de formatar a proposta formal de venda em sintonia com o cliente potencial, ao ouvir um “não” definitivo, você terá todo o direito de usar a seguinte técnica: “Senhor Cliente Potencial, estou genuinamente surpreso com sua resposta, poderia me dizer o que houve de errado?”

Essa situação é bem rara, mas você deve estar preparado para ela. A melhor abordagem para um “não” direto e taxativo depois de sua apresentação é bem simples: assuma a responsabilidade pelo resultado e descubra o que deu errado. Afinal de contas, se depois de o cliente potencial trabalhar com você na identificação dos pontos-chave e objetivos de sua empresa; contar-lhe tudo sobre as metas de determinada área; e dizer-lhe diretamente que “é bem provável que fechemos a venda, desde que você se adapte em relação a algumas questões”, ele lhe oferecer um sonoro “não”, então, você tem todo o direito de ficar surpreso e perguntar onde foi que o “trem saiu dos trilhos”.

Veja que a abordagem de “assumir a responsabilidade” baseia-se na sua sólida e inabalável confiança em seu produto ou serviço. Você não deve ficar bravo com seu cliente potencial, claro, mas pode expressar sua surpresa (sem dúvida, genuína). O alvo dessa técnica é exatamente aquilo que você disse ao seu cliente potencial: descobrir onde está o erro para poder trabalhar nesse aspecto!

Técnica de Venda nº68

Mantenha o fechamento positivo

Muitos vendedores me procuram no intervalo dos meus seminários e dizem que não se sentem confortáveis em relação a muitos “truques de fechamento” que já encontraram em livros de vendas.

Nesses casos, respondo que eles *deveriam* realmente se sentir desconfortáveis com esses truques, pois eles são manipulativos, ineficientes e absolutamente não profissionais. Na verdade, se você de fato investiu tempo reunindo informações sobre o cliente e descobrindo como poderia ajudá-lo, seu plano fará pleno sentido para ele. O que significa que você não precisará de nenhum truque especial para fechar a venda. Bastará que diga: “Faz sentido para mim – o que você acha?”.

Essa é a técnica mais simples do mundo – e também a mais eficaz..

Quando usamos a estratégia de fechamento “faz sentido para mim,” que acabei de descrever, estamos forçando a outra pessoa a reagir. É um pouco como jogar a bola para o cliente potencial: ele terá de responder de algum jeito. Se a pessoa pega a bola e devolve para nós, dizendo: “Sim, isso faz todo sentido; quando começamos?”, então, sabemos que a venda está fechada. Do mesmo modo, a outra pessoa poderá dizer: “Não, não faz sentido”. Nesse caso, podemos perguntar: “Mesmo? Por quê?” Nessa altura do ciclo de venda, com bastante frequência, temos a chance de descobrir exatamente o que está criando empecilhos para o fechamento do negócio.

Esse é um ponto-chave que precisa ser lembrado: quando as pessoas nos dizem o motivo pelo qual nossa proposta não faz sentido, na verdade elas estão nos mostrando o que está errado e como corrigi-lo. O relacionamento continua seguindo em frente, mas seu curso foi modificado.

Técnica de Venda nº69

Saiba quando parar de falar

Há alguns anos vi um pôster no escritório do meu corretor de seguros que, de início, considerei extremamente rude. Nele estava escrito:

- Diga a que veio
- Sente-se
- E cale a boca

Porém, com o passar do tempo, quanto mais eu pensava sobre aquela mensagem, mais eu tinha de reconhecer a sabedoria daquelas palavras, em especial na área de vendas. É impossível quantificar, mas estou convencido de que um bom percentual de negócios não se concretiza simplesmente porque os representantes comerciais não sabem a hora de parar de falar.

Basicamente, no que se refere a protocolos de venda, existem duas escolas distintas. Uma afirma que as vendas são conquistadas, ou perdidas, na apresentação. Ou seja, pelo que é colocado na mesa pelo próprio representante comercial. Outra linha de pensamento acredita que o trabalho dos vendedores não é falar, mas ouvir o que os clientes potenciais têm a dizer.

Como sempre acontece, a resposta está em algum ponto entre esses dois extremos. É evidente que o representante de vendas tem de saber falar, mas também é óbvio que ele precisa saber ouvir. O problema é que isso raramente acontece na proporção correta. Com bastante frequência, o problema está associado ao ego do vendedor. Afinal, todos nós já deparamos com algum representante comercial sabichão, que adora mostrar ao mundo sua inteligência brilhante.

Muito bem, suponhamos, por um instante, que você seja um especialista em seu produto – você sabe como ele é manufaturado, como pode ser usado e como deve ser vendido. Então, o que aconteceria se alguém sentasse diante de você e lhe dissesse que tudo o que você sabe sobre esse produto está completamente errado; se ele afirmasse que conhece a

realidade e que você deveria, inclusive, lhe agradecer por estar disposto a compartilhá-la com você? O que você acha que diria a essa pessoa? Será que as palavras “cale a boca” passaram pela sua cabeça?

Digamos agora que alguém sente diante de você e passe a maior parte do tempo discorrendo sobre suas façanhas pessoais – com quantas grandes empresas já trabalhou; quantas unidades já vendeu; quantos clientes já usam o que ele fornece – sem, entretanto, dizer uma única palavra sobre a utilidade do produto para você. Qual seria sua reação? As palavras “cale a boca” passaram pela sua cabeça?

E quanto àquele representante comercial que realmente faz as perguntas apropriadas, mas não se importa em ouvir as respostas e, como resultado, apresenta uma proposta malfundamentada. Qual seria sua reação? As palavras “cale a boca” passaram pela sua cabeça?

Tenho uma técnica simples para saber quando parar de falar. Antes de entrar em uma reunião, eu anoto o meu objetivo. Talvez eu queira respostas para algumas perguntas; talvez eu necessite de autorização para me reunir com outras pessoas da empresa; quem sabe eu esteja apenas precisando verificar meu próprio entendimento sobre algumas informações recebidas e, como isso, buscando uma correção de rumo. O fato é que, assim que atinjo meu objetivo (e defino o próximo passo), eu saio da reunião – tão depressa e da maneira mais educada possível

Essa regra de “calar a boca” se revela ainda mais importante durante a sua apresentação. Você oferece sua proposta, repete os pontos que precisam ser enfatizados e, então, fica quieto. É claro que você pode perguntar se existem dúvidas, se algum ponto precisa ser esclarecido e, até mesmo, propor o fechamento da venda, mas não continue a se repetir. Poucas coisas são piores que um vendedor falando sem parar e repetindo pontos como se os clientes potenciais fossem estúpidos e já não tivessem entendido tudo nas primeiras quatro vezes em que ele disse a mesma coisa.

A questão aqui é a seguinte: se a sua mensagem foi transmitida de maneira apropriada e adequada, o cliente potencial já a entendeu. Se não o

foi, então, não importa o quanto você possa falar, porque você não será capaz de superar esse erro estúpido.

Técnica de Venda nº70

Seja um líder

Durante a etapa de entrevista do cliente potencial, e certamente antes de chegar ao ponto em que estará preparado para fazer sua apresentação, você deverá consolidar sua imagem de líder.

Para muitos vendedores, esse é um momento delicado, uma vez que sua meta no início do processo de venda é justamente fazer com que o cliente potencial fale sobre seus objetivos e o informe como tem trabalhado ultimamente. Então você deve estar se perguntando agora: “Como é possível fazer isso e ainda por cima conseguir que o cliente potencial o enxergue como um líder?”

Na verdade, não existe aqui nenhuma contradição. Retorne ao conselho que lhe dei sobre como lidar com a etapa de entrevista na parte 3, especificamente as técnicas 37 e 38 (Conheça seu objetivo e Domine o ciclo AEPA). Na ocasião, mencionei que você deveria transmitir a mensagem de que “vale a pena fazer negócio” com você e, então, conduzir a conversa de modo que o cliente potencial lhe passe as informações necessárias.

Sim, eu disse “conduzir”. Conduzir um carro significa dirigir o carro, portanto, conduzir sua conversa com seu cliente potencial significa dirigir a conversa!

É comum as pessoas se atrapalharem com definições. De vez em quando, quando ouvimos falar em líder, automaticamente pensamos naquela pessoa que diz aos outros o que eles devem fazer. Entretanto, um verdadeiro líder sabe que, se esse for seu único foco, estará acabado.

Um verdadeiro líder...

- inspira;
- tem certeza de que sabe o que sabe;
- não tenta esconder o que não sabe;
- sabe como tirar o melhor das pessoas que trabalham com ele;
- agrega valor a tudo em que toca;

- faz as pessoas se sentirem mais importantes depois de uma reunião com ele;
- aponta o caminho depois de estudar todos os ângulos;
- é confiável;
- aceita as coisas boas e ruins com serenidade;
- vê oportunidades mesmo nos reveses;
- aproveita as oportunidades;
- sabe quando confiar nos instintos e quando pedir mais informações;
- não tem medo de novas ideias;
- prioriza os bons relacionamentos nos negócios, pois sabe que o dinheiro virá a seguir;
- sabe que o diálogo franco é essencial para a verdadeira criatividade;
- pensa no longo prazo;
- sabe que não é vantagem queimar pontes;
- não bajula os outros para conquistar confiança; os outros são confiáveis por vontade própria;
- leva um tempo relativamente longo para tomar decisões – e, em geral, mantém suas decisões mesmo diante de obstáculos;
- sabe quando tentar algo novo.

Muitos vendedores confundem liderança com manipulação. Com raras exceções, os manipuladores não são bons líderes, porque as pessoas acham difícil confiar neles. É difícil inspirar as pessoas quando elas não confiam em você.

Inúmeros executivos dos mais altos escalões corporativos foram, em algum ponto do início de suas carreiras, vendedores bem-sucedidos. Então eu pergunto: Isso não prova que algo na própria natureza do trabalho de um vendedor ajuda a construir pontes, parcerias e alianças de longo prazo? Não sugere que a capacidade de resolver os problemas profissionais alheios tenha algo importante em comum com o papel de liderança nas organizações?

Ao longo do ciclo de venda, você precisa projetar para o seu cliente potencial uma imagem profissional de líder, o que não significa que você começará a lhe dar ordens (Deus me livre!). Quer dizer apenas que você irá dedicar tempo suficiente para ouvir o problema do seu cliente potencial – de maneira integral – e, então, apresentar-lhe todas as ferramentas de que dispuser para solucioná-lo.

Em suma, se você implementou todos os esforços no sentido de desenvolver um plano, fez sua lição de casa, e incorporou ao projeto todas as preocupações do cliente potencial – em cada etapa do ciclo –, então você terá todo o direito de dizer “Siga-me,” sem parecer arrogante e sem permitir que a sugestão pareça repentina ou inesperada aos olhos do cliente. De fato, seu convite parecerá extremamente natural, porque você tem um plano. E, neste caso, o cliente potencial o seguirá.

Técnica de Venda nº71

Redija o contrato

Em toda negociação há uma grande privilégio em ser a pessoa que redige o contrato final. Contratos são feitos de palavras, portanto, quem escrever as últimas, certamente estará em vantagem. Você poderá formatar os termos exatos do acordo do modo como preferir, certificando-se de que nada passou despercebido.

Acredito que a maioria das pessoas envolvidas em negociações seja honesta. Mas isso não as impede de tentar conseguir o melhor acordo possível. Afinal de contas, esse é o trabalho delas. Sendo assim, quando estiver negociando será sua função prestar atenção em cada mínimo detalhe do documento, pois, assim que você (ou o seu chefe) assiná-lo, o acordo terá de ser cumprido.

Certa vez tive de negociar um pacote de benefícios com um vendedor que eu queria contratar. Nós avançamos e recuamos várias vezes em torno do assunto, até que no final conseguimos formatar um acordo. Em seguida pedi aos meus advogados que redigissem o contrato para que todos os envolvidos pudessem assiná-lo. Isso não significa que eu estivesse querendo passar a perna naquela pessoa. Meu ponto é que esse tipo de documento define uma agenda, portanto, sob todas as perspectivas, é melhor que seja você a escrever essa agenda, em vez de deixar que outro o faça em seu lugar.

Na hora de assinar um contrato, é preciso lê-lo com a mais absoluta atenção e todo o cuidado. De fato, o melhor é fazê-lo quando estiver completamente livre de distrações e puder se ater ao significado de cada palavra e cada frase.

Não se apresse na hora de ler o contrato final de um negócio. Use o tempo que for necessário. Quando se olha para os detalhes de uma negociação, com foco especial no acordo final que será celebrado em cima deles, é preciso assumir que todos os envolvidos conhecem bem seus interesses e irão agir

no sentido de defendê-los. Depois de assinado o contrato, de nada irá adiantar você dizer: “Ah, bem, eu realmente não quis dizer isso nessa parte. Podemos esquecer que concordamos a respeito?” Caso você concorde acidentalmente com algo que é do interesse de seu oponente, saiba que ele não cederá em relação a essa cláusula.

Quando se trata de acordos finais, assuma sempre o pior cenário possível. Essa tática deriva da chamada Lei das Consequências Não Intencionais. Simplificando, essa lei diz que você age com um propósito definido, mas irá produzir também resultados inesperados.

Por exemplo, nas décadas de 1950 e 1960, urbanistas observaram que os congestionamentos nas grandes cidades estavam ficando cada vez piores. Mais e mais pessoas estavam conseguindo comprar carros e dirigi-los por mais lugares.

Os urbanistas assumiram – de forma bem razoável, é preciso admitir – que, já que as pessoas estavam dirigindo mais, elas precisavam de mais estradas. Mais estradas significariam menos carros por estrada e isso ajudaria a aliviar os congestionamentos. O resultado foi uma grande onda de construção de estradas. Em minha cidade, Nova York, o urbanista Robert Moses lançou uma série de projetos controversos para a construção de autoestradas.

Porém, quando essas rodovias ficaram prontas, não só elas não aliviaram os congestionamentos existentes, como ainda contribuíram para que o trânsito ficasse pior. Os motoristas ficavam presos por horas em longos congestionamentos e, como consequência, demonstravam enorme frustração.

O que aconteceu?

Os planejadores urbanos falharam em prever que, ao criar mais estradas e avenidas, estariam encorajando mais pessoas a comprarem mais carros. O número de veículos nas estradas aumentou, superando a disponibilidade de vias e, com isso, o problema do tráfego piorou em vez de melhorar.

Voltando à questão do contrato, a questão aqui é que todo acordo que você fizer terá consequências não intencionais. Portanto, antes de formalizá-lo, sente-se e pense em tudo que possa dar errado depois que você assinar o documento. Não estou dizendo que você não deva assiná-lo, apenas que precisa estar preparado para as consequências não intencionais que possam advir no futuro.

Algumas delas você será capaz de antecipar na própria linguagem do contrato. Outras, não. Mas quanto mais atenção você der à linguagem utilizada no documento, mais bem preparado você estará.

Técnica de Venda nº72

Sempre volte à mesa de negociação

É possível que, em meio a uma negociação particularmente dura, você já tenha ultrapassado algum limite – e saiba que isso já aconteceu comigo mais de uma vez. Você caminhou de maneira arrogante até a porta, disse à outra parte o que pensava deles e daquela empresa e então foi embora, batendo a porta atrás de você. Emocionalmente, existe algo profundamente gratificante em bater uma porta – parece que de repente toda aquela energia negativa fica para trás, e surge uma barreira entre você e seus oponentes.

Se você já fez isso, é provável que tenha dito a si mesmo: “Bem, pelo menos *nunca mais* terei de encontrar *aquelas pessoas* outra vez!”

E então algo inesperado acontece (algo que, aliás, também já ocorreu comigo): seu chefe decide que talvez você devesse reabrir as negociações, afinal, é possível que a relação de forças entre as duas organizações tenha mudado de alguma maneira. Seja como for, de uma hora para outra você se vê sentado em uma mesa, sendo encarado pelo mesmo grupo de pessoas do passado, todas com um sorrisinho malicioso no rosto.

Você acaba de descobrir que às vezes “*nunca mais*” é um tempo bem curto.

Claro que é bem possível que o diálogo que você está tentando reabrir agora tenha sido encerrado de uma maneira bem mais amigável. De vez em quando, embora uma negociação seja suspensa, os dois lados deixam aberta a possibilidade de retomá-la no futuro. Qualquer que seja o caso, existem algumas regras que você deve seguir quando estiver retomando um diálogo comercial:

- Não tenha preconceitos. Lembre-se que o mundo não parou desde sua última conversa com aquelas pessoas. Muita coisa aconteceu, tanto na sua empresa quanto na delas. Portanto, você

precisa recomeçar determinando o que é importante para esses indivíduos agora. Como? Você adivinhou: fazendo perguntas.

- Deixe o passado para trás. Se você pretende que essa negociação seja bem-sucedida, não perca tempo remoendo os insultos que a pessoa do outro lado da mesa lhe fez no passado, tampouco o fato de você ter se sentido como uma formiga. Não é possível seguir em frente quando se insiste em olhar para trás.
- Não esqueça o passado. Isso pode até parecer contraditório em relação ao que eu disse antes, mas não é. Você não precisa ficar focado em todos os maus momentos da negociação anterior, mas também não deve recomeçar como se nada tivesse ocorrido. Isso fará parecer que você não aprendeu nada. Se o estilo de negociação deles é tentar pressionar seus pontos fracos, lembre-se disso. Em contrapartida, se eles também possuem pontos fracos, lembre-se de quais são.
- Seja honesto e assuma que o cliente também o é – até que se prove o contrário. O que quer que tenha acontecido nas conversas anteriores, você deve partir do pressuposto de que ambos querem vencer e que suas metas coincidem ao ponto de tornar possível uma solução conjunta. Já no caso em que a antiga negociação foi encerrada em termos amigáveis, se fizer o primeiro movimento no sentido de reabri-las você se colocará em vantagem. Afinal, essa atitude:
 - o colocará no controle da negociação;
 - demonstra sua disposição em chegar a um acordo;
 - e, em termos psicológicos, faz com que você pareça o mais forte na relação.

Logo no início da retomada das conversas, é importante que você comece observando e anotando o que mudou. Lembre-se: não é apenas possível, é bem provável que os objetivos daquele cliente potencial tenham sido alterados, então, você precisa reconhecer isso.

O relacionamento entre um vendedor e seu cliente pode ser como um casamento. Há altos e baixos, bons e maus momentos e, de vez em quando,

um consegue irritar o outro. Nos piores casos, as pessoas se divorciam. Ou, se for um relacionamento comercial, o vendedor abandona a mesa de negociação e bate a porta atrás de si.

Mas como é possível voltar a conversar depois desse tipo de cena? Pode acreditar, não é fácil. Minha personalidade é tão forte quanto a da outra pessoa, e eu não gosto de admitir que fui precipitado. Portanto, é muito doloroso retornar à mesa de negociação quando você jurou que nunca mais falaria com aquelas pessoas.

Mas, às vezes, como nos casamentos, uma negociação que parecia morta ainda pode ser salva. Existem apenas alguns pontos para você observar:

- Nunca tente forçar a outra parte a dizer que estava errada. Toda negociação, independentemente de admitirmos isso ou não, envolve um pouco de ego. Ninguém gosta de dizer que estava equivocado e ninguém ganha nada por exigir tal confissão. Em vez disso, concentre-se nas questões atuais e não no que foi dito na última reunião.
- Tente chegar a um consenso em relação às questões sobre as quais já havia um acordo. Repasse os principais pontos de convergência e certifique-se de que todos os envolvidos ainda continuam de acordo com eles. Isso lhe dará uma base para seguir adiante com a discussão.
- Tome cuidado com suas palavras, seus pedidos, suas atitudes e qualquer gesto que tenha prejudicado a negociação anterior. Se você perceber que seu oponente está pressionando seus pontos fracos, devolva o apertão e o faça saber que você percebeu o que ele está fazendo. Mas, acima de tudo, evite repetir os comportamentos que levaram à ruptura na primeira negociação.

Idealmente, seria ótimo se você pudesse negociar com pessoas diferentes, mas isso nem sempre é possível. É por isso que você deve tentar manter os aspectos pessoais fora da discussão, o máximo possível. Lembre-

se: você não precisa gostar do cliente; você tem de chegar a um acordo bem-sucedido com ele.

Técnica de Venda nº73

Não tome nada como pessoal

Para um vendedor, uma rejeição não é uma afronta pessoal, apenas parte do seu dia de trabalho.

Você simplesmente tem de aprender a encarar isso dessa maneira. Afinal, só existe um jeito garantido de se evitar a rejeição – que, aliás, funciona como mágica: jamais pedir nada. Não peça uma reunião; não tente mostrar ao seu cliente como você poderá ajudá-lo a solucionar seus problemas, e não peça para fechar negócio. Desse modo você nunca será rejeitado. Infelizmente, você também não ganhará nenhum dinheiro.

Um colega com quem trabalhei (vou chamá-lo de Fulano) estava tentando deixar a área administrativa e se tornar um representante comercial. Ele assumiu essa nova posição com grandes esperanças. Afinal, ele era uma pessoa sociável e comunicativa. Adorava falar sobre seu produto, e o conhecia por dentro e por fora.

No entanto, ele não estava preparado para a quantidade de trabalho que teria de realizar para fazer com que seus esforços valessem a pena. Ele aprendeu depressa que, para chegar a um número realista de respostas positivas, teria de estar disposto a ouvir muitos “nãos”. E isso foi duro para ele.

Fulano havia trabalhado durante quinze anos em um ambiente totalmente diferente. Estava habituado a trabalhar por semanas na mesma proposta, passá-la aos demais colegas para receber as sugestões deles e, então, colocar no papel um esboço final – algo em que todos acreditassem.

Agora, entretanto, ele estava pedindo a si mesmo que deixasse aquele emprego calmo e consensual e se transportasse para um ambiente absolutamente celerado, imprevisível e repleto de mudanças rápidas, que o confundiam muito.

Ele me disse: “Steve, não se trata de eu não saber que a rejeição faz parte do ciclo de vendas. Sei quantas pessoas tenho de encontrar para

conseguir fazer dinheiro; e essa é a quantidade de pessoas com quem me reúno. Estou fazendo tudo certo. Mas estou completamente estressado. Acho que o problema é o fato de eu acreditar que, quando as pessoas rejeitam meu produto, estão, na verdade, me rejeitando. E tem sido difícil me adaptar a essa situação. Queria mudar minha maneira de ver as coisas; sei que estou tentando”.

Por fim, Fulano decidiu que a área de vendas não era para ele – e olhando em retrospectiva, tenho de concordar.

Não estou lhe contando essa história para convencê-lo de que, se não gosta de rejeição, deveria sair da área de vendas. Ninguém gosta de rejeição e é natural sentir algum desapontamento ao ouvir alguém lhe dizer “não”.

Todavia, se conseguir aceitar a ideia de que esse “não” nada tem a ver com você, com o seu produto ou a sua empresa, mas faz parte do ciclo normal de vendas, aprenderá a simplesmente pegar suas coisas e partir para o próximo cliente potencial.

Pode ser que você consiga, ou não, perceber isso agora, mas, ao pensar sobre rejeição, o principal obstáculo que você terá de superar não é o que o cliente potencial pensa sobre você, mas o que você pensa a respeito de si próprio. Não seja muito duro consigo mesmo; siga em frente progredindo continuamente. Quando houver necessidade, faça os ajustes que forem necessários e não assuma a rejeição como algo pessoal. Desse modo, você estará no caminho certo para o sucesso em vendas.

Técnica de Venda nº74

Saiba como ganhar e melhor ainda como perder

O famoso técnico de futebol americano, Vince Lombardi, costumava dizer: “Vencer não é tudo. Mas o desejo de vencer é”. Todo vendedor deveria ter um cartão no bolso com essa frase escrita, para lê-la antes de dar cada telefonema ou participar de cada reunião.

Você não conseguirá vencer a menos que acredite em seu produto ou serviço, e em você mesmo.

Se utilizar as técnicas apresentadas neste livro, certamente se tornará um profissional melhor na área de vendas. Nem sempre você será bem-sucedido – ninguém é capaz disso –, mas na maioria das vezes. É importante que naquele momento em que todo mundo da reunião se levanta, estica o corpo e então se despede com um aperto de mãos, você saiba se venceu ou perdeu, e consiga se comportar adequadamente em ambos os casos.

Há cerca de três ou quatro anos, tive a oportunidade de acompanhar o fechamento de uma negociação por um representante comercial. Aquela fora uma queda de braço dura, que levou vários dias. Houve momentos em que pareceu que todo o acordo estava indo por água abaixo. No final, o vendedor conseguiu fechar o negócio, mas o acordo final não chegava nem perto do que ele pretendia de início.

Quando estavam prestes a assinar o contrato, o cliente estendeu a mão ao vendedor e fez um comentário um tanto inócuo sobre como as conversas haviam sido difíceis e longas, e concluiu dizendo que estava satisfeito por terem conseguido chegar a um acordo.

O vendedor mal tocou a mão estendida do cliente, não olhou no rosto dele, deixou os ombros curvados e soltou apenas um grunhido incoerente. Então, arrastou-se porta afora sem sequer dizer até logo.

O cliente ficou para trás, boquiaberto e com os olhos arregalados.

Nunca é agradável perder um negócio, mas permitir que isso afete toda sua atitude, como fez aquele representante, torna a situação dez vezes pior. Vamos analisar o que aconteceu ali.

Primeiro, mesmo que o vendedor não tenha conseguido tudo o que queria, ele *fechou a venda*. Ou seja, ele obteve algo melhor do que nada. Portanto, tinha, no mínimo, isso para celebrar.

Segundo, ele fez sua derrota parecer pessoal, como se de alguma maneira aquele comentário inofensivo o desabonasse ou colocasse em dúvida suas habilidades. Ao agir quase com descortesia com seu cliente, ele levantou dúvidas sobre sua seriedade para conduzir o projeto até o final. Seu comportamento inadequado disse muito sobre o futuro daquela relação comercial.

Se alguém com quem você acaba de fechar um acordo se comportasse dessa maneira você confiaria nele ou na empresa que ele representa? Você gostaria de voltar a fazer negócio com ele?

Acredito que não.

De algum modo, quando o assunto é vendas, estamos falando de percepção. E a última característica que você quer que percebam em você é a de perdedor. Se você se mostrar derrotado, da próxima vez que você se sentar diante de seu oponente em uma reunião, ele já saberá que você reage mal aos reveses, e poderá usar essa informação para pressioná-lo ainda mais.

Porém, se já é ruim ser um perdedor magoado, é igualmente danoso ser um vencedor vingativo ou arrogante. Na verdade, a melhor vitória é aquela em que você consegue alinhar seus interesses e os do cliente para que as duas partes se beneficiem do acordo. No entanto, em toda negociação existem pontos nos quais você obviamente desejará terminar a disputa na melhor posição, com frequência, em detrimento da pessoa com quem você está negociando. Isso pode incluir, por exemplo, a concordância de um cliente em pagar um preço mais alto ou até em adquirir uma nova linha do seu produto.

Isso significa que é bem possível que seu oponente acabe percebendo que foi derrotado por você – pagou mais do que pretendia por seu produto ou acabou convencido a comprar algo de que nem precisava. Caso você tente se gabar por ter conseguido exatamente o que queria naquela negociação, é bem provável que o cliente fique aborrecido ou até furioso – e o relacionamento de vocês estará em perigo.

Portanto, continuo afirmando que, para você, a vitória significa simplesmente *fechar a venda*. Agora, e no futuro também. Por que correr o risco de perder a boa vontade do cliente por conta de uma esnobação barata, ao dizer que ele concordou em pagar mais caro do que os outros?

Se essa foi sua vez de vencer, seja gentil. Aponte ao seu oponente os benefícios que acabou de conquistar. Imediatamente, faça as sugestões práticas para a implementação do produto ou serviço, assim a outra parte sentirá como você ficou entusiasmado com o contrato assinado.

Mais uma vez, a linguagem corporal é importante. Movimentos firmes e intencionais transmitem uma percepção de confiança e controle. Sempre faça contato visual completo com o cliente quando estiver falando com ele e nunca se permita fazer ou dizer alguma coisa que possa ser interpretada como esnobe. (Um representante de vendas que conheço, depois de assinar o contato, comentou com o cliente: “Uau, fiquei com medo que você fosse exigir um preço mais baixo”. O cliente olhou para ele e depois de uma pausa disse: “Da próxima vez eu pedirei”. E foi exatamente isso que ele fez.)

É claro que a vitória é também uma questão de substância. É importante que você consiga situar o negócio fechado de maneira que seu chefe, a empresa e os acionistas entendam a dimensão da conquista. Sempre que possível, tente ajudar seu cliente a alcançar o mesmo efeito na empresa dele. Quando os dois lados entendem o que ganharam, estarão em melhor posição para trabalhar nessa vitória.

O cenário mais provável em uma negociação é que nenhuma das partes ganhe ou perca completamente. Você abrirá mão de alguns pontos e receberá outros benefícios em troca. De vez em quando, as conversas tomarão um rumo que ninguém foi capaz de antecipar e vocês encontrarão

a solução que fará os dois lados felizes. Calvin (dos quadrinhos Calvin e Haroldo) certa vez comentou com todo o cinismo dos seus seis anos de idade: “Um bom acordo deixa todo mundo nervoso“. Na verdade, pela minha experiência, considero que um bom acordo é aquele em que as duas partes acreditam que conseguiram o que precisavam. Pode ser que você faça concessões em pontos não fundamentais, mas consiga manter a parte que era realmente importante para você.

Técnica de Venda nº75

Veja o futuro e antecipe tendências

Outro dia, enquanto dirigia em uma estrada, consegui evitar um acidente. O fato é que, em vez de prestar atenção ao carro que estava imediatamente à minha frente, observava o que vinha antes. Eu vi as luzes de freio se acenderem e, de algum modo, consegui parar em tempo de não bater em ninguém.

Esse é o tipo de pensamento necessário para se alcançar sucesso em vendas. Uma das grandes diferenças entre os vendedores bem-sucedidos e aqueles que fracassam é a capacidade de antecipar o que irá acontecer para as empresas do setor em que operam. Eles compreendem o que está ocorrendo no mundo e que irá afetar as realidades em que seus clientes vivem e trabalham.

Antecipando tendências, você tem a oportunidade de se preparar para os obstáculos que seus clientes atuais e potenciais irão enfrentar. Você precisa ler os jornais e revistas setoriais que afetam as principais empresas de sua carteira de clientes. Você pode desenvolver uma rede de relacionamentos que o mantenha bem-informado. Isso significa que você conseguirá antecipar as respostas que irá ouvir. Os vendedores bem-sucedidos aprendem a antecipar as objeções e respostas de seus clientes potenciais e se preparam para reagir a elas. Eles perguntam a si mesmos: “O que posso prever? Que tendências estão surgindo no setor que poderão afetar meus clientes? – O que está acontecendo na estrada dois ou três carros à frente?”

Quando foi a última vez que você revisou seu material de vendas com base em novas informações publicadas em uma revista setorial, em uma conversa com um contato-chave ou em uma pesquisa na internet? Claro, sua empresa é responsável por fornecer os materiais de vendas, mas não existe uma lei que o proíba de fazer revisões, atualizar cópias ou alterar as perguntas que fará (ou a ordem delas) em uma entrevista.

O vendedor bem-sucedido se mantém informado e constantemente atualizado, aplicando o que aprende para antecipar tendências em suas conversas e em seus materiais de venda. O vendedor de sucesso *não espera* as mudanças acontecerem; em vez disso, ele as prevê e adquire o hábito de observar os carros que estão lá adiante, não apenas aquele que está imediatamente à sua frente.

CONCLUSÃO

Há quinze anos, quando pesquisava o cenário de vendas, eu costumava dizer que tudo parecia bastante familiar. Havia alguns elementos novos surgindo, como o e-mail, por exemplo, que já começava a causar algum impacto, mas, de um modo geral, bem pouco havia mudado desde que eu começara nesse negócio.

Atualmente, não posso dizer o mesmo. A área de vendas – e de negócios – está mudando ano após ano (de fato, até mês após mês). E não há a menor indicação de que volte a se estabilizar em breve.

Em outras palavras, a própria mudança se tornou normal. Quanto mais depressa você aceitar isso, melhor vendedor você se tornará.

A Grande Recessão causou grande choque mundial, precisamente porque não foi antecipada pela maioria das pessoas. Analisando o cenário econômico de 2006 e 2007, muitos, principalmente nos Estados Unidos, assumiram que o preço dos imóveis continuaria a subir. Por todo o mundo, acreditava-se também que a expansão dos negócios continuaria para sempre e que os banqueiros e corretores que lidavam com produtos estranhamente chamados de “derivativos” e “*swaps* de crédito” sabiam de fato o que estavam fazendo. Agora parece óbvio que nada disso era verdade. O fato é que muitos vendedores ficaram tão abatidos pelo impacto desses eventos que acharam que jamais seriam capazes de vender de novo.

Particularmente, nunca acreditei nisso. De fato, escrevi um livro, *Selling When No One Is Buying* (Vendendo quando ninguém quer comprar, em tradução livre), exatamente para me opor a essa ideia. O tema do livro é simples: embora o cenário econômico tenha mudado, os princípios fundamentais de vendas continuam os mesmos.

Você ainda precisa:

1. Fazer perguntas.

2. Colocar o cliente em uma posição proeminente.
3. Ter confiança em você e no produto que vende.

O *status quo* é seu principal concorrente, mas isso não significa que você possa ignorar o que é básico em vendas, apenas que você precisa se adaptar às diferentes circunstâncias que se apresentam. *Esse* tem sido o assunto tratado ao longo deste livro.

Portanto, leia essas técnicas, domine-as e comece a vender!

Stephan Schiffman

APÊNDICE A

Modelos de Roteiro para Contatos Iniciais

Quase todo produto que você compra hoje em dia vem com instruções de uso; alguns chegam a incluir a seguinte frase: “Use apenas como recomendado”. Particularmente, quando se trata da aplicação das sugestões de roteiros que se seguem, tenho uma abordagem diferente: sinta-se à vontade para adaptá-los ao seu estilo, sem, entretanto, esquecer o espírito das diretrizes apresentadas neste livro. Não enfeite nem sofistique demais!

Conforme for lendo esses roteiros, talvez você os considere um pouco ambiciosos. Contudo, não se assuste, eles foram criados para isso. São simples e diretos. E é por isso que funcionam.

De fato, em um de meus seminários, um grupo de vendedores expressou algumas reservas em utilizá-los. Surgiram perguntas do tipo: “Por que eles eram tão agressivos?” “Onde estavam as perguntas de sondagem?” e “Como fariam para ‘seduzir’ o cliente potencial a ouvi-los?”

O problema, com certeza, era que esses profissionais estavam desperdiçando tempo conversando com pessoas que, logo no início da conversa, já deveriam ter sido classificadas como “rejeição simples.” Além disso, vender por telefone é bem diferente de ligar para fazer um contato inicial de prospecção.

Para atender às preocupações levantadas por essas pessoas, decidi realizar uma pequena experiência. Em uma terça-feira, sentei-me e telefonei para sete contatos iniciais em um período de duas horas. Utilizando um dos roteiros reproduzidos aqui – palavra por palavra –, consegui conversar com duas pessoas e ainda marcar uma reunião. Isso representa quase 50%. Perguntei ao gerente de vendas se ele conseguiria superar esse resultado com seus métodos atuais. Ele respondeu que não.

Quando os vendedores finalmente perceberam os resultados das técnicas apresentadas, decidiram dar uma chance ao programa.

Os profissionais de quem estou falando foram muito sortudos. Eles mantiveram a mente aberta. Se você fizer o mesmo, notará uma melhoria significativa em seu desempenho.

Os roteiros apresentados na sequência são a base do trabalho que você está prestes a empreender. Obviamente, conforme for ficando mais confortável com a prospecção por telefone, poderá mudar uma palavra aqui e ali para adaptar o texto ao seu estilo e às suas necessidades. Todavia, a abordagem deve ser a mesma para todos os contatos iniciais – e esse é justamente o ponto-chave. Você vai parar de desperdiçar seu tempo em longas conversas telefônicas, indo direto ao ponto: tentar agendar uma reunião. E você já saberá com antecedência o que irá dizer.

Logo no início dos meus seminários, geralmente começo com a seguinte frase: “Quando Deus quis punir os vendedores, ele inventou os contatos iniciais de prospecção por telefone”. Na verdade, isso resume os meus sentimentos – e, provavelmente, os seus também – em relação às ligações de prospecção. Você, e somente você, é capaz de transformar essa “maldição” em uma oportunidade – começando por aplicar as técnicas já apresentadas neste livro e os roteiros oferecidos a seguir.

ROTEIRO DE CONTATO INICIAL

Bom dia _____, aqui é _____ da _____. Estou ligando hoje porque gostaria de dar uma passada em sua empresa para lhe falar sobre nosso novo _____, um programa (produto) capaz de aumentar _____. Tenho certeza de que, assim como _____(nome de um concorrente do setor que já usa seu produto), você estaria interessado em _____.

(Resposta positiva)

Ótimo! Vamos nos reunir, então. Que tal _____?

ROTEIRO DE ENDOSSO DE TERCEIRO

Bom dia, _____, aqui é _____ da _____. (Inclua aqui uma breve propaganda de sua empresa.) Estou lhe telefonando hoje porque acabamos de desenvolver um grande projeto para _____, que foi muito bem-sucedido e aumentou (os lucros) _____. Eu gostaria de dar uma passada aí na próxima _____ para lhe contar sobre o sucesso desse projeto na _____. O que você acha do dia _____ às _____ horas?

ROTEIRO DE REFERÊNCIA

Bom dia, _____, aqui é _____ da _____. (Inclua aqui uma breve propaganda de sua empresa.) Estou ligando hoje porque _____ sugeriu que eu falasse com você para marcarmos uma reunião. Gostaria de saber se _____ às _____ ficaria bom para você.

ROTEIRO DE *FOLLOW-UP*

Bom dia, _____, aqui é _____ da _____. Há algumas semanas entrei em contato e você me pediu que eu telefonasse hoje para agendarmos uma reunião. Gostaria de saber se _____ às _____ ficaria bom para você.

APÊNDICE B

Nove Princípios-Chave para o Sucesso em Vendas

Meu único e real objetivo quando se trata de treinamento em vendas é que o programa ajude as pessoas a vender mais. Se isso não acontecer, então, o trabalho não fez nenhuma diferença. O propósito do treinamento em vendas é ajudar as pessoas a fazerem ainda mais e melhor o que elas já fazem – vender.

Com isso em mente, vejamos agora alguns princípios básicos do sucesso em vendas. Se você só conseguir memorizar uma parte deste livro, que seja essa!

1. Todos os passos levam ao Próximo Passo

A única razão de você estar fazendo um telefonema de contato inicial é agendar uma reunião. A única razão para você ir a essa reunião é avançar até o próximo passo do ciclo de venda. Seu próximo passo pode ser uma segunda reunião ou o fechamento do negócio. Muitos vendedores vão a reuniões sem ter a mínima ideia de seus objetivos com aquela visita.

O objetivo de cada passo no processo de venda é chegar ao passo seguinte. Se o que você está fazendo não o conduz ao próximo passo, então tente outra coisa!

2. A diferença entre o sucesso e o fracasso está nas próximas 72 horas

Acho que cada um de nós já teve uma ótima ideia que nunca foi levada adiante. Nós dizemos: “Cara, tenho de escrever um livro sobre isso” ou “Esse é um bom argumento para um filme” ou “Eu deveria rever o *design* disso para funcionar melhor”. Então, seis meses ou um ano depois, vemos

nossa grande ideia ser implementada por outra pessoa. O que aconteceu? Outra pessoa levou aquela ideia adiante.

Você pode até ler este livro, mas se não começar a colocar em prática dentro de 72 horas os conceitos aqui apresentados, e se não mantiver essas atividades como rotina por, pelo menos, 21 dias, você não se transformará em um vendedor bem-sucedido.

As pessoas tendem a retornar àquilo que já conhecem, portanto, se você não começar a praticar esses conceitos em 72 horas, manterá a rotina já conhecida e perderá a oportunidade de vender muito mais do que está conseguindo agora. Responda imediatamente a esse chamado! Encontre algo para implementar! Aja agora!

Mudar suas técnicas de vendas em 72 horas é realmente a chave para o sucesso.

3. Todas as objeções e respostas podem – e devem – ser antecipadas

Tudo o que criei em vendas se baseia na premissa de que posso antecipar a resposta de um cliente potencial – ou seja, que sou capaz de prever como a pessoa responderá durante um contato inicial, seja por telefone ou pessoalmente.

Sei, por exemplo, que em um contato de vendas serei questionado sobre determinadas técnicas de vendas e o funcionamento de meus seminários. Estou preparado para essas perguntas. Tenho minhas respostas prontas. Se eu não tiver essas respostas, será como fazer uma visita comercial sem levar cartões de visita. Eu jamais faria isso. Você faria?

4. Dar continuidade ao processo é parte integrante do processo de venda

Particularmente, prefiro o verbo “continuar” a “acompanhar”. E quanto a você? De fato, raramente digo a alguém: “Na semana que vem eu lhe telefonarei para *fazer o acompanhamento* do processo”. O que gosto de dizer é: “Na semana que vem eu lhe telefonarei para *dar continuidade* ao

processo”. Em outras palavras, vou continuar aquilo que começamos juntos. Vou completar o processo. Posso não fechar todas as vendas que inicio, mas continuarei com o processo até onde conseguir chegar.

5. Você precisa descobrir o que faz o cliente potencial

Descubra o que as pessoas fazem! Pergunte a elas o que estão fazendo, como fazem, quando fazem, onde fazem, com quem fazem e por que fazem aquilo daquela maneira. Seu trabalho é justamente ajudá-las a concluir melhor aquilo.

6. Toda resposta está à altura da pergunta

Eu repeti isso ao longo de todo este livro e continuarei repetindo. As pessoas respondem àquilo que você pergunta, e o fazem à altura. Como já indiquei repetidas vezes, se você perguntar: “Você precisa dos meus serviços?” é mais provável que ouça “não”. Em vez disso, se você disser como poderá ajudar seu interlocutor a fazer melhor aquilo que ele já faz, então, poderá ser bem-sucedido.

Esse conceito de “fazer a pergunta certa” vem de uma conversa entre Platão e Sócrates a respeito de agradar aos deuses. Eles concluíram que o homem mais devoto é aquele que satisfaz aos deuses; isto é, aquele que faz os deuses felizes. Eu acredito que, para fazer os deuses felizes, temos antes de perguntar: “O que, exatamente, os tornaria felizes?” Portanto, em minha opinião, o homem devoto é aquele que sabe fazer as perguntas certas.

Se você não perguntar algo como: “O que é que você faz?” ou “O que você está tentando alcançar; qual seu objetivo?”, jamais terá o sucesso que merece.

7. É preciso pedir para marcar a reunião

Um dos maiores equívocos dos profissionais de vendas é deixar de pedir o agendamento de uma reunião. Durante os contatos iniciais, já ouvi vendedores pedirem de tudo aos clientes potenciais – menos para marcar uma reunião. Adivinhe o que aconteceu? Eles não conseguiram marcar a reunião!

8. Desenvolva as quatro áreas de conhecimento que sustentam o sucesso em vendas

Para se tornar um vendedor bem-sucedido, você deve desenvolver quatro áreas de conhecimento:

1. Desenvolvimento profissional.
2. Flexibilização do produto.
3. Habilidades de apresentação.
4. Prospecção.

Vejamos um pouco mais sobre cada uma delas:

Desenvolvimento profissional

Pelo menos nos Estados Unidos, 90% dos profissionais de vendas não leem um único livro sobre técnicas de vendas durante o ano. Além disso, a maioria dos vendedores não paga pelo próprio treinamento; 90% dos seminários são oferecidos por seus empregadores. Os vendedores pagarão por aulas de natação, corte e costura, equitação, música, direção defensiva e tênis (é claro), mas não arcarão com o próprio treinamento em vendas. Talvez você devesse refletir um pouco sobre a possibilidade de inscrever-se em um programa para aprimorar suas habilidades em vendas. (Afinal, ao ler este livro, você já está superando as estatísticas, não é?)

Flexibilização do produto

Isso significa reposicionar seu produto ou serviço para que ele atenda às necessidades mais específicas de seus clientes potenciais.

Lembre-se: o propósito do seu produto é ajudar as pessoas a fazerem melhor aquilo que elas já estão fazendo. Em resumo, seu produto não é mais importante que sua habilidade para encontrar as aplicações dele naquilo que o seu cliente faz – o que, antes de mais nada, exige que você conheça e entenda o negócio do seu cliente potencial. A flexibilização do seu produto deriva justamente dessa compreensão.

Habilidades de apresentação

Suas habilidades de apresentação representam uma parte importante do seu sucesso, mas, provavelmente, não são tão importantes quanto você acredita. Muitas pessoas praticam suas apresentações constantemente, usando técnicas de interpretação, memorização e até mesmo gravando-as em vídeo para lapidar seu “momento” diante dos clientes potenciais. Será que essas pessoas já perceberam que a proporção entre contatos iniciais e agendamento de reuniões é de três para um – às vezes, até mais alta do que isso?

Eu seria um tolo se afirmasse para você que fazer uma boa apresentação para seu cliente potencial não é importante. Entretanto, no processo de vendas como um todo, essa parte não é tão crucial quanto fazer uma boa prospecção. Além disso, não importa o quanto você treine ou aprimore sua apresentação se ela não estiver baseada em informações consistentes sobre o negócio de seu cliente potencial.

Prospecção

O sucesso do processo de vendas está realmente centrado na prospecção. É isso que faz a diferença. Fizemos um estudo sobre vendedores bem-sucedidos que, ao longo de uma década, ganharam entre 75 mil e 125 mil dólares ao ano. Descobrimos que 45% do sucesso individual de um profissional de vendas deriva diretamente de sua habilidade em prospectar; 20% se originam da qualidade de suas apresentações; outros 20% se devem ao seu conhecimento do produto e à sua capacidade de flexibilizá-los; os 15% restantes podem ser atribuídos a treinamentos em vendas. Em outras palavras, 65% do que torna os vendedores bem-sucedidos nada mais é que uma boa combinação entre (1) encontrar pessoas (prospecção) e (2) conversar com elas sobre as aplicações potenciais de seus produtos (apresentação).

9. É preciso entender as três palavras mais importantes em vendas

Atualmente, as três palavras mais importantes em vendas são: *obsessão*, *utilização* e *implementação*. Vejamos o que isso significa:

Obsessão

Você deve ser obcecado pelo que está fazendo. Deve estar disposto a pensar sobre seu trabalho durante os sete dias da semana, e 24 horas por dia.

Utilização

A obsessão sem disciplina leva ao caos. Se você não for suficientemente disciplinado para se manter focado, telefonar e fazer o que for necessário para atingir suas metas, não será um vendedor bem-sucedido. Profissionais vitoriosos compreendem como utilizar seus recursos. Portanto, pegue todo o seu material e todos os conceitos que aprendeu nesse livro e utilize-os da melhor maneira possível para alcançar o sucesso.

Implementação

E, finalmente, chegamos à implementação. É preciso implantar as estratégias corretas e realizar seu trabalho. Se não o fizer, não alcançará o sucesso.

APÊNDICE C

Dez Características do Vendedor Bem-Sucedido

Ao longo de todos esses anos viajando e oferecendo programas de treinamento, tive a oportunidade de apresentar mais de oito mil seminários e treinar mais de meio milhão de vendedores. Nesse processo, descobri que os indivíduos mais bem-sucedidos em vendas têm em comum algumas características específicas. Veja a seguir as dez mais comuns:

1. Eles não são normais

Você tomou a decisão de fazer carreira em vendas e, por conseguinte, não é normal. O sucesso em vendas não é uma condição normal, pelo simples fato de que implica estar disposto a fazer as coisas de um jeito diferente. Quando uma pessoa faz sucesso nessa área, ela não é normal e, como você irá manter o seu sucesso, então, terá de estar confortável com a ideia de nunca mais voltar a ser normal!

2. Eles são comprometidos

Os vendedores bem-sucedidos têm metas pessoais e também as da empresa, e estão absolutamente comprometidos com elas. Você compreende suas metas? Você realmente entende o que sua empresa está tentando alcançar?

Todavia, você também terá de ser capaz de atender às metas de seus clientes. Tão logo um vendedor me informa que anda preocupado com a própria comissão, começo a me perguntar se ele está, ou não, preocupado com seus clientes. Se você for capaz de ajudar seus clientes a conquistar as metas deles, fazendo ainda melhor o que já faziam antes, então, você nunca sairá perdendo.

3. Eles são motivados

Os vendedores bem-sucedidos são automotivados. Eles sabem o que têm a fazer para atingir suas metas, e sabem como fazê-lo. É interessante observar que o papel do gerente de vendas no sucesso da carreira de um vendedor é realmente mínimo. Ambos sabem o que têm a fazer; ambos estão cientes de que precisam telefonar e fazer novos contatos; os dois sabem que precisam dar continuidade aos processos pendentes, aplicando diariamente o que estão lendo neste livro; ambos sabem que precisam se manter em ação, continuamente. Em suma, os dois estão cientes de que é preciso fazer com que as coisas aconteçam.

Uma de minhas histórias favoritas envolve um agente literário de Hollywood, chamado Swifty Lazar. Seu verdadeiro nome era Irving, mas todo mundo da área o chamava de Swifty. Ele morreu há muito anos. Quando li sua biografia, um dos pontos que mais me chamou a atenção foi que, ao acordar a cada manhã, ele se levantava e ia imediatamente até sua agenda para verificar o que estava anotado para aquele dia. E, caso nada estivesse agendado, ele simplesmente fazia algo acontecer... e antes da hora do almoço! Essa é exatamente a minha filosofia – faça alguma coisa acontecer todos os dias... e antes da hora do almoço. Você agenda uma reunião. Dá um telefonema. Inicia uma nova atividade. E então, por causa dessa ação de hoje, você garantirá novos negócios ao longo de sua vida.

4. Eles têm alta autoestima

Isso significa que os vendedores bem-sucedidos sentem-se bem em relação a eles próprios. Eles se cuidam adequadamente, conversam consigo mesmos, entendem o que desejam conquistar e sabem o que fazer para atingir suas metas.

5. Eles se sacrificam

Se você já acompanhou as Olimpíadas, ou o desempenho de atletas altamente comprometidos, então, já percebeu que eles são capazes de fazer grandes sacrifícios. Com o objetivo único de atingir o sucesso, eles fazem escolhas difíceis diariamente. Essas pessoas entendem que o que conquistarão no futuro valerá cada opção que estão fazendo agora.

6. Eles delegam

Os vendedores bem-sucedidos também sabem priorizar e conseguir que outros façam o que precisa ser feito. Eles sabem como tirar o melhor proveito dos recursos e das pessoas que são colocadas à disposição deles.

7. Eles são otimistas

Os vendedores bem-sucedidos são parte da solução, não do problema. É muito fácil encontrar problemas. Qualquer um pode fazer isso. Mesmo assim, aposto que a pessoa que você mais lembra na vida, a pessoa que você considera como seu mentor (não importa que seja seu pai, seu avô, seu gerente ou um professor da faculdade) é justamente aquela que mais o ajudava a encontrar soluções.

As pessoas bem-sucedidas têm fé. Acreditam que serão capazes de cumprir sua grande missão. Aliás, eles não apenas acreditam nisso; eles vivenciam isso diariamente.

8. Eles são entusiasmados

Eu absolutamente amo o que faço. E a razão para eu lhes dizer isso é meu desejo de vê-los entusiasmados todos os dias. Diariamente, levante-se como se estivesse prestes a iniciar seu primeiro dia na carreira em vendas. Você consegue se lembrar do primeiro contato inicial que fez por telefone? Lembra-se daquela ansiedade, daquele nervosismo e da adrenalina se espalhando pelo seu corpo? Excitante, não é? Pois viva essa excitação diariamente!

9. Eles se afastam dos horários de pico

Os vendedores de sucesso não pegam o carro às 8h30 da manhã e ficam parados no trânsito. Eles saem mais cedo que a maioria, ou mais tarde. Com certeza, eles não se mobilizam quando todo mundo está tentando justamente chegar ao escritório.

Eles estão sempre repensando suas opções. Não perdem tempo na fila dos restaurantes ao meio-dia, apenas almoçam mais cedo ou mais tarde.

Definitivamente não são como aquela mulher de Nova York, de quem recentemente ouvi falar, que se manteve por uma hora e meia em uma fila para conseguir... reclamar das filas.

10. Eles são consistentes e persistentes

Os vendedores bem-sucedidos têm o foco e a disciplina necessários para dar continuidade a seus projetos e não se aborrecer. Os vendedores de sucesso não são instáveis. Eles têm um plano e seguem nele até o final.

APÊNDICE D

Sete Perguntas que Você Deve Ser Capaz de Responder Antes de Fechar a Venda

Por que os vendedores caem na armadilha de tentar fechar uma venda com “truques bobos” – como, por exemplo, dizer algo do tipo: “Vou perder meu emprego se você não comprar de mim”? A resposta mais curta é: eles têm medo. De maneira específica, eles temem que o cliente potencial “pule fora” da negociação se tentarem fechar a venda sem subterfúgios. Para superar esse temor, eles praticam truques manipuladores, supostamente à prova de tolos, que, em teoria, fariam com que o cliente dissesse “sim,” como uma mágica.

O fato é que o medo desses indivíduos costuma ser justificado. A maioria dos vendedores que tenta precipitar o fechamento de um negócio ainda não conhece seu cliente potencial o bastante para propor a venda de seu produto ou serviço.

A seguir apresento sete perguntas que você precisa ser capaz de responder sobre seu cliente potencial antes de propor o fechamento do negócio. Veja que, enquanto você não souber as respostas, não estará pronto para fazer uma proposta formal. Portanto, antes de qualquer coisa, sente-se diante do cliente, pegue a caneta e o bloco de anotações, faça as perguntas e levante as informações de que necessita.

Além disso, essa “sessão de perguntas” também exercerá outro papel importante durante as negociações. Ao levantar questões que abordam os pontos que se seguem, e anotar as respostas, você reconquistará o controle da conversa e, assim, estará em melhor posição para recomendar o próximo passo do relacionamento.

1. Como essa pessoa conseguiu esse emprego?

A pessoa que está diante de você foi um dos fundadores da empresa? Foi selecionada por uma sofisticada agência de *headhunters*? Ou respondeu a um anúncio classificado há cerca de um mês e meio? Seu objetivo aqui é *determinar o grau de influência de seu contato na estrutura da empresa.*

2. Qual é o papel da pessoa na organização?

O seu contato é um líder ou um seguidor? Qual a parcela de responsabilidade daquela pessoa em decisões anteriores sobre a contratação de empresas como a sua? Quais são os principais projetos em que está trabalhando nesse momento? Se a pessoa que está diante de você não está à frente de nenhum projeto relevante em sua área de venda, então, você está diante do profissional errado. Seu objetivo aqui é *descobrir o que essa pessoa pode, ou não, fazer naquela organização.*

3. Você está tratando com alguém que (a) toma decisões ou (b) que pode levá-lo a alguém que decide?

Caso seu contato não tenha conhecimento, acesso ou influência na área do seu produto ou serviço, você precisa descobrir um modo de fazer com que a pessoa o leve a conversar com mais alguém na empresa. Seu objetivo aqui é *identificar quem naquela organização seria provavelmente mais adequado para ajudá-lo a fazer negócios – e, ao mesmo tempo, determinar com algum grau de acerto se o seu contato se encaixa nessa categoria.*

4. Qual é o plano atual da empresa na área em que você espera contribuir com seu produto ou serviço?

Para descobrir isso, pergunte: “O que vocês estão planejando fazer nesse trimestre em relação a...” Seu objetivo aqui é *identificar qualquer concorrente que já esteja envolvido no processo e, ao mesmo tempo, obter uma ideia de como a empresa-alvo está equacionando o problema até agora.*

5. Por que eles ainda não estão trabalhando com você?

Nesse caso o objetivo é duplo: (1) *saber o que a empresa-alvo já sabe ou pensa sobre sua organização* e (2) *descobrir quais planos já estão sendo*

encaminhados (aqui, existe certa sobreposição entre as questões 4 e 5). Sugiro que, logo no início da conversa, você levante a seguinte questão: “Verifiquei meus registros e percebi que no momento vocês não estão utilizando nossa empresa. Fiquei curioso – por que não?”. Com a resposta a essa pergunta, você também descobrirá se a companhia-alvo já considerou trabalhar ou entrar em contato com sua empresa no passado. É possível que sua empresa já tenha sido classificada em alguma concorrência passada e você nem saiba disso.

6. Esse acordo realmente faria sentido para a outra pessoa?

O objetivo aqui é *descobrir se nessas conversas você estará por conta própria ou acaba de encontrar um aliado*. De vez em quando, um vendedor me pergunta: “Como é possível eu saber se o que estou oferecendo faz sentido, ou não, para a outra pessoa?”. Na verdade, a resposta é muito simples. Quando o cliente potencial começa a agir como se fechar aquela venda fosse tão importante para ele quanto é para você, fica claro que o negócio é bom para ele! Gosto de descobrir se o que estou propondo a um cliente potencial realmente é bom para ele perguntando na saída da segunda reunião: “Escute, cá entre nós, qual você acha que será o resultado dessa nossa conversa?”

7. O que seu contato acha que irá acontecer em seguida?

A ideia aqui é *deixar evidente qual será o próximo passo de consenso no relacionamento comercial das partes*. Caso seu contato não faça a mínima ideia se vocês estão próximos de fechar o negócio, então, há um problema. Eis uma ótima regra em vendas: Nunca faça uma apresentação que você não acredite que irá levá-lo ao fechamento da venda! Tente dizer algo como: “Sabe, com base no que conversamos até agora, devo dizer que o melhor seria aguardar para lhe fornecer algo mais completo. Acho que na nossa próxima reunião, na terça-feira, às duas da tarde, nós poderemos repassar as alterações necessárias para eu lhe mostrar a proposta integral. Nesse ponto, suponho que é melhor reservar as datas para a realização de nosso programa de treinamento. O que você acha?”.

APÊNDICE E

Os Cinco Estágios da Carreira em Vendas

Existem cinco estágios distintos na carreira de um vendedor; cinco períodos de desenvolvimento que se aplicam aos profissionais de vendas – mas que não são, necessariamente, sequenciais. Portanto, se você gerencia pessoas que vendem para viver deve conhecer quais são essas cinco etapas.

1. O Novato

O Novato confia fortemente nos outros integrantes da equipe porque ainda está na fase de aprender as manhas do negócio. Ele pode dedicar muito tempo e energia a um único cliente potencial, e negligenciar a importância de realizar um trabalho de prospecção mais eficiente.

2. O Contribuinte

O Contribuinte trabalha com mais autonomia que o Novato e consegue antecipar as expectativas dos clientes potenciais, gerenciando o ciclo de venda com mais eficiência. Os Contribuintes tendem a ser bastante orientados para metas e demonstram grande comprometimento com o trabalho. Eles necessitam de menos ajuda que os Novatos no que se refere ao gerenciamento do próprio tempo e ao levantamento de informações específicas para formatar a proposta “adequada” ao cliente potencial e fechar a venda. O desafio é a pouca disposição em se juntar a outros membros da equipe para ajudá-los a assegurar negócios maiores e mais complexos.

3. O Vendedor de Alto Desempenho

O Vendedor de Alto Desempenho serve de modelo na estrutura de vendas da organização e sustenta o fechamento de negócios maiores e mais complexos. Eles tendem a contar com habilidades pessoais superiores e

uma sólida base de experiência. Eles apoiam e incentivam outros integrantes da equipe para que estes atinjam suas principais metas. Em geral, costumam ser os melhores jogadores em equipe, todavia, alguns deles (nem todos!) podem se mostrar impacientes com os colegas mais inexperientes.

4. O Líder

O Líder prefere assumir um papel de coordenação das atividades de vendas da equipe; com tranquilidade, também incentiva o desenvolvimento de novos talentos. Os líderes articulam a visão da empresa e apoiam as parcerias-chave surgidas na equipe de vendas. Os Líderes mais eficientes sabem como conquistar o apoio do grupo no sentido de atingir as novas e ainda mais desafiadoras metas definidas pela alta cúpula da empresa. Muitos Líderes costumam considerar que é difícil encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

5. O Construtor

O Construtor canaliza toda sua energia e personalidade para a missão de erguer a empresa, sempre à custa de seus vínculos familiares. Os Construtores são tão comprometidos com o sucesso do grupo em longo prazo que costumam ser comparados às pessoas que respondem a chamados religiosos ou a vocações. Para eles, é realmente uma questão de fé que a empresa consiga superar os desafios competitivos e mercadológicos, cresça e prospere em longo prazo. Grande parte dos executivos de alto escalão ainda são, intrinsecamente, vendedores, embora ostentem outros títulos. Qualquer que seja o nome do cargo que ocupam, esses profissionais tendem a contar com grande capacidade de execução; habilidades estratégicas, visão de longo prazo; e facilidade para a formação e o treinamento de equipes. Um desafio comum aos Construtores é o fato de que os outros poderão percebê-los como excêntricos, paradoxais e até mesmo autocráticos.



Pois bem, esses são os cinco estágios de uma carreira gratificante em vendas. Você não precisa passar por todos eles até se tornar um Construtor; o importante é ser capaz de identificar em qual deles está dentro desse modelo, e a qual deles pretende chegar. Tentar desempenhar um papel do estágio acima sem dominar as habilidades do anterior, poderá levá-lo ao que chamo de “estágio da incerteza”. Esse tipo de incerteza – por parte do gerente de vendas ou do próprio vendedor – tem se revelado a principal causa de estresse desnecessário e também de esgotamento precoce.

Mas lembre-se: os anos de experiência de um vendedor não têm nada a ver com o estágio em que ele se encontra nesse modelo de desenvolvimento de carreira. Em vendas, senioridade e habilidade são coisas absolutamente distintas!